

# VISIÓN Y MISIÓN AGROEMPRESARIAL

Competencia y cooperación  
en el medio rural

*Manrubio Muñoz Rodríguez*

*V. Horacio Santoyo Cortés*

*2da. edición*

Universidad Autónoma Chapingo



Centro de Investigaciones Económicas,  
Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria  
y la Agricultura Mundial



## **Manrrubio Muñoz Rodríguez**

Es profesor investigador en el Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agricultura y la Agroindustria Mundial (CIESTAAM) de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH). Obtuvo el grado de Ingeniero Agrónomo especialista en Sociología Rural en la misma Universidad. Ha realizado una serie de cursos de especialización en diversas instituciones, entre los que destacan: *El método de casos para la capacitación agropecuaria*, impartido por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas; *Desarrollo del pequeño empresario*, impartido por el Instituto de Capacitación de Mandos Intermedios; *Estrategias de mercadotecnia internacional y mercadotecnia de servicio: estrategias y tácticas*, impartido por el Instituto Tecnológico Autónomo de México y la Universidad de California Berkeley.

Manrrubio Muñoz es coautor de varios libros sobre la agroindustria, apertura comercial y desarrollo regional. Actualmente está a cargo del Programa Integración Agricultura-Industria (PIAI) del CIESTAAM.

## **Vinicio Horacio Santoyo Cortés**

Es profesor investigador del CIESTAAM y del Departamento de Ingeniería Agroindustrial. Realizó sus estudios profesionales en la Escuela Nacional de Agricultura (hoy Universidad Autónoma Chapingo) donde obtuvo en 1979 el grado de Ingeniero Agrónomo especialista en Industrias Agrícolas. Posteriormente, en 1984, en el Colegio de Postgraduados se graduó como Maestro en Ciencias en el Centro de Economía. Igualmente, en 1989, obtuvo su doctorado en Geografía Agrícola en la Universidad de Aix-Marsella (Francia). Cuenta además con una especialización en *Crédito agropecuario* (México: FIRA, 1979).

Desde 1979 es profesor de enseñanza agrícola superior en la UACH, en donde imparte los cursos de *Formulación y evaluación de proyectos agroindustriales* e *Ingeniería de proyectos*. Asimismo, desde 1990 es profesor del Centro de

# VISIÓN Y MISIÓN AGROEMPRESARIAL

Competencia y cooperación  
en el medio rural

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

## D I R E C T O R I O

ING. VÍCTOR MANUEL MENDOZA CASTILLO

Rector

DR. HUGO RAMÍREZ MALDONADO

Director General Académico

ING. FRANCISCO RAMÍREZ NEAVE

Director General de Administración

M.C. JORGE DUCH GARY

Director del Patronato Universitario

M.C. ARTEMIO CRUZ LEÓN

Director de Difusión Cultural

M.C. LUIS MANUEL SERRANO COVARRUBIAS

Subdirector de Investigación y Servicio

M.C. JORGE GUSTAVO OCAMPO LEDESMA

Director del CIESTAAM

M.C. AMÉRICO FLORES MEDINA

Jefe del Departamento de Publicaciones

Primera edición en español, 1994.

ISBN: 968-884-297-4

Segunda edición en español, 1996.

ISBN: 968-884-376-8

© Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH).

Km. 38.5 Carr. México-Texcoco, C.P. 56230, Estado de México

Tel. 01(595)952-1613.

[www.ciestaam.edu.mx](http://www.ciestaam.edu.mx)

Impreso y hecho en México.

Printed and made in Mexico.

# Tabla de contenido

Prólogo a la primera edición .....	ix
Prólogo a la segunda edición.....	xiii
Agradecimientos .....	xix
<b>1. El poder de una visión-misión .....</b>	<b>1</b>
I. LA VISIÓN Y MISIÓN AGROEMPRESARIAL TRADICIONAL .....	4
II. LA JUSTIFICACIÓN DEL CAMBIO .....	5
III. LA FORMULACIÓN DE LA NUEVA VISIÓN Y MISIÓN AGROEMPRESARIAL .....	6
IV. REFERENCIAS.....	8
<b>2. Las fuentes de la visión gubernamental .....</b>	<b>9</b>
I. CONTRATOS DE APROVECHAMIENTO .....	9
1.1. La aparcería rural.....	10
1.1.1. <i>La aparcería agrícola</i> .....	12
1.1.2. <i>La aparcería de ganados</i> .....	14
1.2 El arrendamiento.....	19
1.3. Asociación en participación .....	25
II. COMPRAVENTA O PRODUCCIÓN BAJO CONTRATO .....	28
III. LA NECESIDAD DEL CAMBIO.....	31
3.1. La política macroeconómica y el sector rural .....	32
3.1.1. <i>Apertura comercial</i> .....	32
3.1.2. <i>Desregulación económica</i> .....	34
3.1.3. <i>Estabilización económica</i> .....	35
3.2. La preparación del cambio.....	37
3.3. Vaquerías: el comienzo y el modelo .....	38
3.3.1. <i>... y allí empieza todo</i> .....	38
3.3.2. <i>La propuesta de financiamiento</i> .....	39
3.3.3. <i>¡A trabajar!</i> .....	41
3.3.4. <i>La compactación de áreas</i> .....	42
3.4. El consenso para el cambio .....	43
IV. REFERENCIAS.....	44
<b>3. El marco jurídico de las alianzas .....</b>	<b>47</b>
I. PARTICIPACIÓN DE EJIDOS Y COMUNIDADES EN SOCIEDADES Y CONTRATOS DE APROVECHAMIENTO .....	47
1.1. Tierras ejidales y comunales de uso común .....	47
1.2. Tierras ejidales parceladas .....	49
1.3. El usufructo como garantía .....	49
II. VENTA DE PARCELAS EJIDALES Y PASO AL DOMINIO PLENO .....	49
2.1. Venta de tierras ejidales .....	49

2.2. Paso al dominio pleno .....	50
III. LAS SOCIEDADES RURALES .....	50
3.1. Sociedades rurales de primer nivel.....	50
3.2. Sociedades rurales de segundo nivel.....	52
3.3. Características de las sociedades rurales .....	52
3.4. Otras organizaciones rurales .....	53
IV. LA PEQUEÑA PROPIEDAD INDIVIDUAL.....	54
4.1. Mejoras sin cambio de uso del suelo .....	54
4.2. Mejoras con cambio de uso del suelo .....	55
V. LAS SOCIEDADES CIVILES, MERCANTILES PROPIETARIAS Y ADMINISTRADORAS DE FINCAS RÚSTICAS.....	56
VI. COMENTARIOS FINALES.....	57
<b>4. Tipología de las alianzas.....</b>	<b>65</b>
I. LOS SISTEMAS AGROINDUSTRIALES.....	66
II. LA INTEGRACIÓN AGROINDUSTRIAL COMO TENDENCIA.....	67
III. TIPOS DE ALIANZAS.....	68
3.1. Los contratos de arrendamiento .....	69
3.2. Vínculos no asociativos.....	70
3.2.1. Contrato de aparcería.....	70
3.2.2. Contrato de prestación de servicios profesionales .....	72
3.2.3. Contrato de compraventa o producción bajo contrato .....	73
3.2.4. Contrato de asociación en participación.....	76
3.3. Vínculos asociativos .....	80
3.3.1. Sociedades rurales.....	81
3.3.2. Asociaciones civiles .....	83
3.3.4. Sociedades civiles.....	84
3.3.4. Sociedades mercantiles .....	84
IV. CONSIDERACIONES FINALES .....	89
V. REFERENCIAS .....	92
<b>5. Asumiendo el reto de las alianzas.....</b>	<b>93</b>
I. LA GUERRA DE LAS CIFRAS.....	93
II. EL FIRA, INSTITUCIÓN PIONERA .....	95
2.1. Distribución regional de los proyectos.....	97
2.2. Los niveles de asociación .....	100
2.3. El carácter del financiamiento .....	105
2.3.1. El principal instrumento de fomento.....	105
2.3.2. Modelos de participación bancaria .....	107
2.3.3. Mezcla de recursos .....	109
III. TENDENCIAS Y EXPERIENCIAS POR LÍNEA DE PRODUCCIÓN .....	110
3.1. Ganadería .....	112
3.1.1. Ventajas de las alianzas .....	116
3.1.2. El valor de la experiencia.....	122

3.2. Horticultura .....	134
3.2.1. <i>Compra de tierras</i> .....	135
3.2.2. <i>Renta de tierras</i> .....	136
3.3. Fruticultura .....	138
3.4. Silvicultura .....	141
3.4.1. <i>Hechos del sector forestal</i> .....	141
3.4.2. <i>Plantaciones comerciales</i> .....	143
3.4.3. <i>La cuestión ecológica</i> .....	148
3.5. Granos y oleaginosas .....	149
3.5.1. <i>Programa Teozintle</i> .....	150
3.5.2. <i>Proyecto CONTRI</i> .....	152
3.5.3. <i>Proyecto Vaquerías</i> .....	155
3.5.4. <i>Industrial Harinera La Asunción</i> .....	162
3.5.5. <i>El Club del Maíz</i> .....	167
IV. LO QUE LOS EMPRESARIOS Y EL ESTADO DEBEN HACER PARA ARTICULAR CADENAS PRODUCTIVAS EN EL CAMPO.....	169
4.1. ... lo que los empresarios deberán hacer .....	171
4.2. ... lo que el Estado deberá hacer .....	182
4.2.1. <i>Tipo de cambio real estable y no sobrevaluado</i> .....	183
4.2.2. <i>Estabilización y certidumbre en la política de precios</i> .....	184
4.2.3. <i>Diseño de mecanismos financieros y fiscales</i> .....	186
4.2.4. <i>Formación de cuadros técnicos</i> .....	187
4.2.5. <i>Definición de derechos de propiedad</i> .....	187
4.2.6. <i>Por una visión compartida</i> .....	189
V. REFERENCIAS .....	189
<b>6. Las empresas de servicios como fuente de competitividad .....</b>	<b>193</b>
I. INTRODUCCIÓN .....	193
II. LAS ECONOMÍAS DE ESCALA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA.....	194
III. VENTAJAS Y LÍMITES DE LA COMPACTACIÓN DE ÁREAS .....	195
IV. ECONOMÍAS DE ESCALA SIN COMPACTACIÓN DE ÁREAS.....	199
V. LA COMPETITIVIDAD NO SÓLO DEPENDE DE LAS ECONOMÍAS DE ESCALA.....	201
VI. UNA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA .....	204
VII. LAS EMPRESAS DE SERVICIOS COMO FUENTE DE COMPETITIVIDAD .....	207
VIII. EMPRESAS DE SERVICIOS PRIVADOS.....	211
8.1. <i>Mucha promoción, poca consolidación</i> .....	211
8.2. <i>Una necesidad no sentida</i> .....	213
8.3. <i>¿Cómo romper el círculo vicioso?</i> .....	216
8.3.1. <i>No más fertilización a ciegas</i> .....	217
8.3.2. <i>¡Alto! a la locura del arador</i> .....	218
8.3.3. <i>El PROCAMPO como una oportunidad</i> .....	220
8.3.4. <i>El pensamiento estrategia y la capacitación</i> .....	221

8.3.5. <i>La profesionalización de los agrónomos</i> .....	222
8.4. Algunas empresas exitosas .....	224
8.4.1. <i>Grupo TECNAGRO, S.C.</i> 224	
8.4.2. <i>Asesores Agropecuarios del Norte de Tamaulipas, S.C. (AGRONORTAM)</i> .....	228
8.4.3. <i>Grupo P.M., S.A. de C.V.</i> 230	
IX. EMPRESAS DE SERVICIOS DE PRODUCTORES.....	231
9.1. Es más factible compactar servicios que tierras .....	231
9.2. Una estrategia exitosa en otros países.....	233
9.3. Los límites de la integración vertical tradicional .....	234
9.4. Las empresas integradoras.....	235
9.5. Empresas de servicios de productores exitosas.....	236
9.5.1. <i>Comercializadora Agropecuaria de Occidente, S.A. de C.V. (COMAGRO)</i> .....	236
9.5.2. <i>Sociedad Cooperativa "Citricultores del Litoral de Sonora", S.C.L.</i> 244	
9.6. La promoción oficial.....	248
9.7. Un reto impostergable .....	250
9.7.1. <i>La cultura organizacional</i> .....	251
9.7.2. <i>La relación Estado-organizaciones</i> .....	252
9.7.3. <i>No más dirección por sacudidas</i> .....	253
9.7.4. <i>Nuevos principios de promoción y funcionamiento</i> .....	254
X. ORGANIZARSE O DESAPARECER.....	256
XI. REFERENCIAS.....	258
<b>7. Hacia el desarrollo de instituciones financieras rurales viables</b> .....	<b>261</b>
I. INTRODUCCIÓN .....	261
II. PROBLEMÁTICA Y TENDENCIAS.....	262
2.1. Contracción y selectividad financiera en el sector rural.....	262
2.2. Reducción de subsidios .....	268
2.3. Cartera vencida agropecuaria.....	269
2.4. Causas de la cartera vencida .....	271
2.4.1. <i>Causas imputables a instituciones crediticias</i> .....	271
2.4.2. <i>Causas atribuibles a los productores</i> .....	272
2.4.3. <i>Causas ajenas a la voluntad y al control de los bancos y de los productores</i> .....	273
III. PROGRAMAS DE REESTRUCTURACIÓN Y SANEAMIENTO	
FINANCIERO .....	273
3.1. FIRCAVEN y PRONASOL.....	273
3.2. Sistema de Reestructuración de Cartera Agropecuaria .....	275
3.3. El Acuerdo de Apoyo Inmediato a Deudores (ADE) .....	276
3.4. El Acuerdo para el Financiamiento del Sector Agropecuario y Pesquero (FINAPE).....	279

IV. LAS UNIONES DE CRÉDITO: DEL AUGE DE CRECIMIENTO A LA “CRISIS DE CREDIBILIDAD” .....	283
4.1. ... el auge de crecimiento .....	283
4.2. ... la “crisis de credibilidad” .....	291
V. LA NECESIDAD DE UN NUEVO ENFOQUE .....	294
VI. LAS BASES DEL ÉXITO DE LAS IFR A NIVEL MUNDIAL .....	295
6.1. Movilización del ahorro .....	295
6.2. Tasas de interés a los acreditados .....	296
6.3. Recuperación de los créditos .....	297
6.4. Requisitos en materia de garantías .....	298
6.5. Sistemas de suministro .....	299
6.5.1. Administración de los préstamos .....	299
6.5.2. Cobranza de los créditos .....	300
6.6. Factores externos que influyen en el éxito .....	300
VII. HACIA EL DESARROLLO DE IFR VIABLES PARA MÉXICO .....	300
7.1. Premisas a considerar .....	300
7.1.1. Desinterés de la banca comercial por movilizar ahorro y créditos en las áreas semi-urbanas y rurales .....	301
7.1.2. Desconocimiento (por parte de la banca comercial) de la complejidad que caracteriza a las comunidades rurales y semi-urbanas por lo menos en los siguientes aspectos:302	
7.2. El seguro agropecuario: pilar importante del ahorro y capitalización rural .....	305
7.3. Las cajas solidarias: el desafío de la movilización del ahorro .....	309
7.4. FIRA: eje de la nueva cultura financiera rural.....	312
7.5. Indicadores para la evaluación y promoción de IFR .....	313
7.6. FIRA: los primeros pasos hacia el primer piso .....	317
7.8. Banrural: transformarse o morir .....	320
7.8. Consideraciones para la transición .....	322
7.8.1. Comprendiendo la cultura del ahorro .....	322
7.8.2. Las cooperativas de ahorro y crédito como punto de partida .....	330
IX. REFERENCIAS .....	334
<b>8. Competencia y cooperación en el medio rural.....</b>	<b>339</b>
I. CONSTRUIR RELOJES, NO DAR LA HORA.....	342
II. REFERENCIAS .....	344



## *Prólogo a la primera edición*

El desarrollo del sector agropecuario de nuestro país ha pasado por diferentes etapas fuertemente vinculadas a las políticas aplicadas en cada período gubernamental, caracterizadas algunas de ellas por un impulso al reparto agrario, al colectivismo, al desarrollo de una agricultura empresarial, a la creación de infraestructura, al cambio tecnológico, impulso al sector social..., aunque en términos generales con una alta injerencia del Estado en la definición de las estrategias aplicables y en la ejecución de las mismas.

De esta manera, la Visión y Misión que se asignaba a los productores, a sus organizaciones, a las dependencias e instituciones relacionadas con el sector agropecuario y a otros agentes económicos, era prácticamente determinada unilateralmente por el Estado mexicano, lo cual generó dependencia, vicios, desviaciones, distorsiones y contradicciones de la dinámica misma del sector.

Con la finalidad de revertir la tendencia histórica señalada y crear las condiciones para que nuestro país enfrentara la globalización de la economía, durante el período 1988-1994 la política económica se orientó hacia la modernización del sector agropecuario como uno de los ejes de cambio de la estrategia gubernamental nacional. Dicha modernización hizo énfasis en apoyar la recapitalización, dar mayor impulso al sector financiero de fomento al campo, se amplió la inversión en infraestructura, se transfirieron funciones del Estado a los productores, se hicieron transparentes y directos los apoyos; siendo lo más relevante el cambio de normativa al modificarse sustancialmente el artículo 27 constitucional, promulgarse una nueva ley agraria y diversas leyes para dar una mayor desregulación al campo mexicano.

La nueva estrategia termina con el histórico reparto agrario, al pasar ejidatarios y comuneros de usufructuarios a propietarios de la tierra; permite la renta y enajenación de comunidades y ejidos; fomenta las agro asociaciones de empresarios con productores y organizaciones del sector rural, así como la constitución y funcionamiento de sociedades civiles y mercantiles.

Estas transformaciones buscan que las empresas agropecuarias se conviertan en unidades económicas eficientes y competitivas, al propi-

ciar una mayor autonomía de los productores, su capitalización, la retención social de los excedentes y la apropiación real de sus procesos organizativos, productivos, administrativos y comerciales.

Las nuevas condiciones prevaecientes, producto de los cambios acelerados, aunado a la participación de México en el Tratado de Libre Comercio, tuvieron un impacto en el sector que generó una crisis entre los productores y empresas menos eficientes, situación que demanda un esfuerzo sin precedente en el manejo racional de los recursos económicos, tecnológicos y financieros de que disponen los productores rurales. El gran reto de la competitividad que ahora enfrentan, tanto en los mercados nacionales como internacionales, exigen cambios urgentes en los niveles de organización e integración, productividad, tecnología aplicada y nuevas formas de comercialización. Solo esto les permitirá transformar su Visión y Misión de corto y mediano plazo, permanecer y continuar siendo generadores de producción, empleo, ingreso y bienestar para sus integrantes.

La intención de hacer un esbozo de las diferentes etapas por las que ha transitado el desarrollo del sector agropecuario, es ubicar la relevancia del enfoque que Manrribio Muñoz y Horacio Santoyo hacen en este libro, ya que sus planteamientos son de actualidad y pueden contribuir al encuentro de nuevos esquemas, procedimientos y estrategias para superar la crisis en que se encuentra el agro nacional.

A partir de experiencias y estudios de caso presentados en forma pragmática, que son resultado de interpretaciones, confrontaciones y adecuaciones de trabajos realizados en los últimos cinco años, los autores nos llevan a un análisis reflexivo para ir dejando atrás nuestros enfoques tradicionales y poder llegar a satisfacer nuestras necesidades y las del mercado, aprovechando las oportunidades que se nos presenten con instrumentos novedosos que ya están aplicando empresas exitosas en nuestro país, para enfrentar fortalecidos los nuevos retos y las amenazas del entorno; así como minimizar nuestras debilidades.

Unos de los aportes de mayor relevancia que a mi juicio destacan en su trabajo, es que la definición de una nueva *Visión y Misión Agroempresarial* rumbo a la competitividad, no es una responsabilidad exclusiva de los productores y empresarios en lo individual, sino también de los directivos de sus organizaciones y empresas, de los funcionarios y técnicos de dependencias e instituciones oficiales y privadas, que a través de un análisis conjunto y de la sinergia resultante podamos perfilar gradualmente una Visión compartida hacia el corto, mediano y largo plazo, que determine una adecuación a la Misión que cada uno de los actores tenemos que cumplir en el futuro inmediato, que responda y sea congruente con la realidad y los recursos físicos y humanos de que disponemos.

Dada nuestra estructura agraria, en la que prevalece el minifundio, se resalta que la nueva visión y misión agroempresarial que se adopte, necesita reconocer que la búsqueda de economías de escala, vía compactación de áreas, no debe verse como el único camino, sino analizar otras opciones que nos lleven al mismo fin, como puede ser la compactación de la oferta y la demanda de insumos, servicios y productos. Esto, a su vez, facilita el establecimiento de asociaciones o alianzas estratégicas con empresarios o inversionistas en un marco de mayor complementariedad y equidad.

Con este prólogo no pretendo hacer un resumen del contenido, sino únicamente resaltar que es una obra de consulta que merece ser analizada, discutida y aplicada en lo que corresponda por todos aquellos actores interesados en participar en forma conjunta con los principales protagonistas, que con optimismo están realizando sus mejores esfuerzos para salir de la crisis en que los dejamos inmersos aquellos que tuvimos una Visión y Misión limitada.

Ing. Roberto Cedeño Sánchez  
Morelia, Mich., diciembre de 1994.



## *Prólogo a la segunda edición*

Una de las tesis centrales que se manejan a lo largo del libro es que 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 directamente o importen la totalidad de lo que transforman o 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 agroindustriales, comerciantes y productores rurales cooperen para beneficio mutuo.

El ambiente económico prevaleciente antes de la devaluación de diciembre de 1994 realmente era poco propicio para que la producción primaria pudiese satisfacer las exigencias de la cadena agroindustrial en términos de calidad, volumen, oportunidad y precio, de tal forma que la preferencia por los productos importados sobre los nacionales era más que evidente; sin embargo, el drástico ajuste cambiario que se tradujo en la devaluación del peso en más de un 80%, modificó radicalmente la situación competitiva (en precios) de muchos productos agropecuarios que antes de la devaluación ningún agroindustrial o comerciante se interesaba por ellos, dados sus altos precios frente a los importados. Así, productos como el sorgo, la soya, el arroz, el trigo, la leche, la carne bovina, la manzana, entre otros, repentinamente empezaron a ser demandados, pero debido a que algunos de ellos prácticamente habían desaparecido del patrón de cultivos y los productores carecían de financiamiento o se encontraban en cartera vencida, no existían condiciones de satisfacer la demanda, además de que a los productores les desconcertaba el hecho de que ¡ahora sí! tenían abundantes compradores cuando meses antes éstos brillaban por su ausencia.

Ello dio lugar a que en no pocos casos los agroindustriales se decidieran por cuenta y riesgo propios a financiar parcialmente la siembra de ciertos productos (como el sorgo, por ejemplo) previa firma de contratos con los productores, o bien a fungir de aval ante la banca y los proveedores de insumos a fin de garantizar su abastecimiento. Debido a la premura con la que se formalizaron las alianzas, así como a la inexperiencia y desconfianza prevaleciente, los fracasos no se hicieron esperar.

En todo caso, el ambiente posterior a la devaluación fue propicio para evidenciar la vulnerabilidad de aquellas agroindustrias o comercios, sobre todo las grandes cadenas de autoservicio, que orientaron su estrategia de abasto hacia el exterior y descuidaron los vínculos internos, mismos que ante las sacudidas económicas que caracterizan a economías como la mexicana y que modifican drásticamente el entorno económico, resultan cruciales para garantizar la permanencia y la relación con los clientes.

Una constante que aparecía prácticamente en todos los intentos de alianzas posteriores a la devaluación, fue la ausencia de las dependencias gubernamentales que se habían caracterizado por ser agresivas promotoras de cualquier relación colaboracionista entre los agentes de la cadena agroindustrial. Tal pareciera como si la devaluación los hubiese paralizado, o quizás las experiencias anteriores de “agroasociaciones” no les dejaron un sabor de boca muy agradable. Posiblemente se convencieron que las alianzas no eran el camino adecuado. Lo cierto es que el Estado dejó de promover e inducir el asociacionismo agroempresarial en un momento en el que por la confluencia de diversos factores de orden económico, existía mayor claridad y disponibilidad por parte de productores rurales y agroindustriales por estrechar vínculos para beneficio mutuo.

Ciertamente que el modelo tipo Vaquerías (consistente en la compactación del minifundio en grandes superficies que posibiliten el logro de economías de escala) no pudo ser reproducido masivamente en virtud de su rotundo fracaso, además de su carácter irrepetible. Sin embargo, esto no significa que la cooperación entre los agentes responsables de la producción agrícola, pecuaria y forestal, con los agentes que controlan la transformación agroindustrial y la comercialización final, sea una quimera. Para un país cuyas cadenas productivas se encuentran desarticuladas, la cooperación entre los agentes económicos de la cadena producción-consumo resulta más que vital, pues la viabilidad del sector rural está de por medio.

Lo que sí ha resultado un quimera es la Visión gubernamental que sostiene que la única vía para impulsar el desarrollo agroempresarial es a través de la compactación de tierras, tal y como se detalla en los Capítulos 1, 2 y 3.

Así, a lo largo de este libro se presentan muchos casos que intentan demostrar que el desarrollo agroempresarial y la cooperación se pueden impulsar a través de dos posibles modalidades:

- La primera modalidad se fundamenta en la necesidad de impulsar el desarrollo de redes de subcontratación entre las grandes y medianas agroindustrias y comercios con los pequeños y medianos productores rurales, ya sea de manera individual u organizada. En

el Capítulo 5 se presentan múltiples casos que dan cuenta de la forma cómo los agroindustriales han asumido el reto de las alianzas con sus proveedores de productos agropecuarios y forestales. Asimismo, se incluye un nuevo apartado que sintetiza lo que los empresarios y el Estado deberán hacer para articular cadenas productivas.

- La segunda modalidad hace énfasis en el agrupamiento de pequeñas y medianas agroempresas o productores rurales en una especie de conglomerado —que en el libro se le denomina *empresa integradora o de servicios*— a fin de que a través de éste se brinden diversos servicios que pueden abarcar desde información sobre mercados, negociaciones comerciales, compras y ventas en común, investigación y desarrollo tecnológico, hasta capacitación y educación a las agroempresas asociadas. En el Capítulo 6 se desarrolla ampliamente la estrategia que podría instrumentarse para fortalecer los lazos de cooperación entre los productores rurales a fin de que éstos desarrollen ventajas competitivas y capacidad de negociación para el establecimiento de alianzas con sus clientes y proveedores.

En la presente edición, a diferencia de la primera, ambas modalidades no se presentan como excluyentes, sino complementarias. Así, se reconoce la posibilidad y la necesidad de que los pequeños y medianos productores rurales primeramente establezcan alianzas internas entre ellos mismos a fin de abastecerse de insumos y servicios en común y luego, con la fortaleza que les da el estar aliados, negociar alianzas estratégicas externas de mayor envergadura con sus compradores —léase grandes empresas agroindustriales o comerciales—. Aunque también se reconoce que no necesariamente deben ocurrir los procesos en este orden, pues puede darse, y de hecho se da, que se establezcan alianzas externas sin haberse dado las internas o viceversa.

Algo que puede utilizarse como argumento en favor de las dos modalidades de desarrollo agroempresarial expuestas, es el creciente reconocimiento por parte de las grandes agroindustrias y proveedores de insumos de la necesidad de cambiar dramáticamente las formas tradicionales de abastecimiento y venta. Así por ejemplo, el responsable de abastecimiento de una de las agroindustrias de harina de maíz más grandes de México ha reconocido lo siguiente: “ante la apertura y la privatización, la verdad es que nos hemos dado cuenta que no sabemos comprar nuestra materia prima, pues antes la CONASUPO se encargaba de acopiarla por todo el país y luego la ponía en la puerta de nuestras plantas. Sin embargo, bajo las nuevas condiciones imperantes, tenemos que vincularnos más con nuestros proveedores. De hecho, nuestra Visión es que para el año 2000 estemos en condiciones de abastecernos hasta

en un 70% de nuestras necesidades en cada región donde se ubique cada una de nuestras plantas”.

En este mismo sentido, el gerente de ventas de una de las empresas líderes de agroquímicos ha expresado que “antes era muy sencillo vender, pues aproximadamente 80% de nuestras ventas se hacían sólo a cuatro grandes compradores: BANRURAL, TABAMEX, INMECAFÉ y AZÚCAR, S.A. Sin embargo, a raíz de la privatización y de la selectividad en la operación crediticia y del seguro, los potenciales consumidores se han dispersado enormemente, a la vez que muchos han dejado de consumir por carecer de financiamiento. Vemos como una gran oportunidad el gran interés de las instituciones financieras y algunas grandes agroindustrias por constituir empresas parafinancieras o cualquier tipo de alianza, pues nosotros podemos formar parte de esos nuevos esquemas en calidad de proveedores de insumos”.

Este tipo de opiniones (que incluso se han traducido en novedosas alianzas donde participan múltiples agentes, tal y como se detalla en el Capítulo 5) adquieren su real significancia si se considera que la transformación y distribución final de alimentos, bebidas y tabaco cada vez se concentra en un menor número de empresas, lo cual les da una gran capacidad de negociación para la adquisición y venta de grandes volúmenes de materias primas y productos terminados. En lo que respecta a los proveedores de insumos y servicios, éstos ya de por sí suelen caracterizarse por su gran tamaño y elevado nivel de concentración.

Para los productores primarios esto representa una gran oportunidad de trato directo con los compradores de cosechas y proveedores de insumos. Sin embargo, el aprovechamiento de esta oportunidad exige el cumplimiento de una elemental condición por parte de los productores: compactación de oferta por el lado de la producción y de demanda por el lado de los insumos y servicios. ¿Cumplen esta condición? A excepción de casos aislados, los productores concurren al mercado en forma individual tanto para vender sus productos como para abastecerse de insumos, situación que de hecho ha dificultado la materialización de muchas intenciones de alianzas.

Ahora bien, la articulación de las cadenas productivas no solo depende de la voluntad y capacidad organizativa de los agentes participantes, pues también la política macroeconómica desempeña un papel clave para estimular o desestimular dicha articulación.

A este respecto es fácil identificar una evidente desalineación entre la necesidad de articular cadenas y la política macroeconómica. Así por ejemplo, después de la devaluación de diciembre de 1994 se presentó la posibilidad (coyuntural) de alinear los precios internos a los internacionales; es decir, de hacer realidad lo que tanto se había pregonado por parte de los planificadores oficiales. Sin embargo, y salvo casos excepcionales,

muy pocos productores tuvieron la suerte de recibir por sus cosechas precios equivalentes a los internacionales por parte de la gran agroindustria y aún por la misma CONASUPO. ¿Por qué ocurrió así?

El caso del sorgo podría ayudar a explicar esta aparente paradoja. Para agosto de 1996 el precio de indiferencia del sorgo (importación más gastos de internación) era de mil 365 pesos por tonelada puesto en la zona de consumo (Monterrey y Torreón). Por consecuencia, éste era el precio que teóricamente deberían recibir los productores de Tamaulipas, por ejemplo.

Los consumidores, sin embargo, solo ofrecieron entre mil 150 y mil 200 pesos. Finalmente, éstos optaron por el sorgo importado debido a las ventajas que representa el contar con garantías de crédito del *Commodity Credit Corporation* (CCC), o sea financiamiento muy blando con tasa Libor y plazos de recuperación largos. Situación similar ocurrió con el maíz, trigo, leche y carne, entre otros, con la agravante de que en el caso de los granos se autorizaron importaciones masivas libres de arancel en el momento mismo de las cosechas alegando problemas de desabasto debido a la sequía. Todo ello se tradujo en tensiones entre los agentes de la cadena producción-consumo y por consiguiente en dificultades para cooperar para beneficio mutuo y del país.

Esto constituye un evidente ejemplo que da cuenta de las desalineaciones existentes entre la Visión que pregona la necesidad de la articulación de cadenas productivas y la política macroeconómica. Es algo que se debe corregir, pues al igual que la estructura organizacional prevaleciente en el medio rural, son ejemplos claros de desalineación que inhiben la cooperación entre los agentes de la cadena producción-consumo.

Más allá de las desalineaciones o de la carencia de mecanismos financieros de largo plazo, está la profunda desconfianza que se da entre los agentes de la cadena producción-consumo para asociarse o aliarse en empresas comunes o por lo menos para establecer algunos lazos de cooperación. Ello no significa que el aspecto financiero sea crucial, pues tan importante resulta el capital monetario para fomentar la articulación de cadenas productivas, que en el Capítulo 7 se le dedica un amplio espacio a la imperiosa necesidad de desarrollar instituciones financieras rurales viables para México cuya Misión se centre no únicamente en movilizar el ahorro rural, sino también en fomentar las relaciones de cooperación entre los agentes de las cadenas productivas.

Sin embargo, es en el *capital social* (consistente en el índice de confianza que se da entre los ciudadanos para cooperar en beneficio mutuo) y no en el tecnológico y monetario, en donde está la diferencia entre un país con cadenas productivas desarticuladas y articuladas. Y es precisamente al desarrollo del capital social al que se le da mayor énfasis en este

libro. Ojalá contribuyamos en algo, por lo menos a que se reconozca que en nuestro país existe un exceso de competencia y un patético déficit de cooperación.

Chapingo, México. Septiembre de 1996.

## *Agradecimientos*

Es obvio que este libro se debe a la reflexión y confrontación de ideas con muchas personas. Particularmente queremos expresar nuestra gratitud al Ing. Roberto Cedeño Sánchez, Lic. Raúl Cázares, Sres. Darío Lira (†) y Oscar Flores, quienes compartieron con nosotros sus vivencias y sabiduría en materia de alianzas. Al Lic. Luis Moreno, Director del Grupo P.M. por permitirnos conocer algo sobre el arte de vender frutas y lácteos. A los técnicos y directivos del despacho AGRONORTAM, S.C., por mostrarnos cómo lograr economías de escala en el sector agropecuario.

Asimismo, vaya un especial agradecimiento a los técnicos y directivos de FIRA, BANRURAL, FOCIR, BANCOMER, SERFÍN, COMERMEX, BANORTE, BANCO MEXICANO, INTERNACIONAL, BANORO, BANAMEX, BANPAÍS, y de las empresas: UNIVASA, VIDES, Carnes Supremas del Golfo, Forestal Triplayera Mexicana, GILSA, Industria Harinera La Asunción, MATSUMOTO TATAMIL, Harinera de Maíz Atlacomulco, PROAVE, ABITUR, Agroindustrias de Yucatán,... A los estudiantes de la Universidad Autónoma Chapingo y del Colegio de Postgraduados; a los productores participantes en los diplomados organizados por la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, y a los técnicos y dirigentes de las organizaciones de productores que nos recibieron, en particular de COMAGRO, AMUCSS y ANDFIASS, que nos han tolerado y han compartido con nosotros sus experiencias e inquietudes, ofreciéndonos siempre su confianza y entusiasmo. No obstante, debemos insistir que todas las opiniones aquí vertidas son expresadas bajo nuestra exclusiva responsabilidad.

Asimismo, nuestro reconocimiento a las autoridades del CIESTAAM por el apoyo y el estímulo que nos ofrecieron para la escritura de este libro. También, queremos agradecer a los Ingenieros Jesús Carmona Montalvo y Reyes Altamirano Cárdenas por su eficiente apoyo en la preparación de la información y en la edición del texto; al igual que a la Sra. Ma. Elena Alonso Ayala por la dedicación y cuidado que puso en la captura del texto.

Nunca resaltaremos lo suficiente el apoyo constante de nuestras compañeras, Alicia y Lorena, y de nuestros hijos, Mijaíl, Jesús Eduardo, Jocelyn, Horacio y Adolfo que soportaron nuestra ausencia durante numerosas semanas y que fueron una fuente de motivación constante.



---

# 1 *El poder de una visión- misión*

La historia universal ofrece innumerables pruebas que demuestran que el éxito de una nación, de una empresa o de una persona, casi siempre está precedido de una Visión de futuro. En efecto, al rastrear los orígenes del éxito, aparece en forma recurrente la misma fórmula: primero, una imagen convincente del futuro es sugerida por líderes, luego la comunidad hace suya esa Visión de futuro y le brinda su apoyo y así, en forma conjunta, convierten la Visión en realidad (Barker, 1989).

Por el contrario, el fracaso, en no pocas veces, es causado por la ausencia de una Visión de futuro, es decir, por no saber dónde se está parado, hacia dónde hay que dirigirse y qué hacer para lograrlo.

Un excelente ejemplo que da cuenta del poder (transformador o destructor) de una Visión de futuro se encuentra, precisamente, en uno de los episodios de nuestra historia (Rivera, 1991).

*Nunca dejará de asombrar a los historiadores de la conquista de México, el hecho de que poco más de medio millar de soldados españoles hayan podido vencer al imperio más poderoso de Mesoamérica y tomar como botín a una esplendorosa ciudad de más de quinientos mil habitantes. Sin duda, la superioridad en armamento y estrategia militar por parte de los europeos, les dio una ventaja decisiva en el campo de batalla. Otro elemento que ayuda a explicar el triunfo hispano fue la habilidad política de Cortés para concertar alianzas con pueblos enemigos o tributarios de los mexicas, de modo que en la guerra contra Tenochtitlán los españoles contaron de su lado con decenas de miles de guerreros tlaxcaltecas, totonacas y xochimilcas, entre otros aliados nativos de América. Sin embargo, los aspectos militares y políticos resultan insuficientes para explicar la pronta derrota del imperio de México, y más aún, la ulterior degradación cultural en la que se hundió el hasta entonces orgulloso y conquistador pueblo mexica.*

*Con la llegada de los españoles a las costas del Golfo de México y su consiguiente avance a la meseta central, entre los pueblos nativos y los extranjeros empezó a librarse una lucha no tanto militar, sino de confrontación de dos mundos culturales completamente ajenos. En ese encuentro se pusieron en juego las sendas concepciones acerca de la vida, del cosmos, del tiempo, de la divinidad y de sí mismos que tenían unos y otros contendientes. Tales concepciones, que intrínsecamente no eran superiores ni inferiores unas respecto de las otras, en las circunstancias históricas en que se produjo la confrontación dotaron a los españoles de ímpetu y confianza para vencer, al tiempo que los mexicanos quedaron presos del estupor y la desesperanza. Por esa diferente disposición de ánimo colectivo, antes de iniciar los combates propiamente dichos, la suerte de la guerra ya estaba echada. Tal vez no haya en el mundo muchos otros episodios históricos en los que las fuerzas espirituales hayan sido tan decisivas.*

*Es muy conocido el hecho de que varios pueblos de Mesoamérica, y especialmente los aztecas, creyeron ver en la llegada de Cortés el temido regreso de Quetzalcóatl, y con él, el inminente destronamiento del monarca de Tenochtitlán. Según una muy antigua tradición proveniente de los toltecas, retomada después por todos los pueblos semi-bárbaros que se establecieron en los valles y lagos centrales —entre ellos los mexicas—, Quetzalcóatl, un sacerdote, rey y semi-dios al que una intriga le hizo perder el trono, habría de regresar un día desde el Oriente a recuperar su lugar y establecer un nuevo reino. Dado el carácter divino de Quetzalcóatl, los mexicas nada podrían hacer para impedir sus designios. El arribo en 1519, coincidentemente por el Oriente, de extraños hombres blancos y barbados, pareció confirmar la profecía, sumiendo al emperador Moctezuma en la desesperación y la impotencia. La expectativa de enfrentarse a una divinidad que retornaba por sus fueros, no podía sino debilitar al extremo la capacidad guerrera de los mexicas. Espiritualmente, su rendición se inició desde el momento en que tuvieron noticias del desembarco hispano.*

*Esas enormes consecuencias del mito de Quetzalcóatl, sin embargo, sólo pueden explicarse si se tiene presente en conjunto la cosmovisión de los antiguos mexicanos. Por sí solo, el mito de la “Serpiente emplumada” apenas habría ocasionado una confusión circunstancial, que se hubiese disipado en cuanto los aztecas tuvieran constancia material del carácter humano de los españoles. Pero no fue así, debido a que el temor de la casta dirigente de los aztecas al regreso de Quetzalcóatl era sólo una parte del temor siempre vivo de los mexicas a la destrucción del mundo.*

*En esa cosmovisión quedaba descartada toda pretensión de cambiar el curso de las cosas, de buscar la grandeza de una nación al margen de su destino, de construir un orden humano conforme a un proyecto racional.*

*En contraste con el pesimismo de los mexicanos, los aventureros españoles venían imbuidos de un espíritu de conquista y un sentimiento de superioridad que les confirieron siempre la iniciativa.*

De la lectura de este pasaje histórico se desprende una conclusión fundamental: la permanencia y el éxito exigen no sólo visión de futuro, sino también una actitud positiva y proactiva ante el futuro, pues una actitud de pesimismo y de pasividad no puede conducir a otro lugar sino al fracaso.

Esto quiere decir que cuando las personas que están al frente de una nación, de una empresa, o de una institución cualquiera, invierten tiempo y recursos para analizar sus fuerzas y debilidades e identificar las oportunidades y amenazas, y a partir de ello proyectar el futuro deseado, éste no ocurrirá sólo por el hecho de que se desee vehementemente, pues además de este esfuerzo racional de analizar el entorno y de imaginar el ambiente futuro en el que se desenvolverán sus respectivas organizaciones —visión—, se requiere de decisión, coraje, asignación de recursos, preparación, trabajo y perseverancia; en suma, la visión requiere de acción.

Es decir, paralelamente a la formulación de la visión, los líderes de cualquier organización social deben asumir la responsabilidad de definir la misión, lo que equivale a enunciar la razón de existir, las funciones a desempeñar para con la sociedad. Identificar la misión, ayuda a una organización o a una persona en particular a delimitar su esfera de actividades y a establecer las formas en que los diferentes actores sociales deben llevarlas a cabo. En otras palabras, la misión cumple la función de comunicar lo que se deberá hacer para alcanzar la visión.

Ahora bien, para que una declaración de misión tenga sentido para quienes han de llevarla a la práctica, debe reunir una serie de características, a saber: 1. Debe contener una formulación de los objetivos o fines que trata de alcanzar la organización, sector productivo o institución, de tal forma que los progresos puedan ser medidos; 2. Debe diferenciar a la organización, sector o institución, es decir, no debe plantear hacer lo que los otros hacen y quieren; 3. Debe definir la situación en la que la organización o sector productivo quiere estar y no en el que ya está; 4. Debe ser significativo para todas las personas involucradas en la organización, es decir, debe ser compartido; 5. El enunciado de Misión debe ser estimulante e inspirador, toda vez que debe motivar a todos aquellos cuya participación se requiere (Ackoff, 1989).

El ejemplo que nos legaron los antiguos mexicanos demuestra cuán importante es para una nación contar con una Visión positiva del futuro y una Misión compartida e inspiradora. Y esto que es cierto para las naciones, es cierto para las organizaciones, para las empresas y para las personas. De aquí se desprende lo esencial que resulta que se piense, que

se sueña y que por último se pueda visualizar el futuro, pues resulta más que evidente que una actitud positiva frente al futuro es sin lugar a dudas el arma más poderosa que poseen las personas para lograr cambios.

## I. LA VISIÓN Y MISIÓN AGROEMPRESARIAL TRADICIONAL

Hablar de visión y misión agroempresarial para el agro de México, es referirse a la Visión y Misión formulada por el Estado y más particularmente por el grupo gobernante. En efecto, por lo menos desde 1917, es al Estado al que le ha correspondido la planeación, la coordinación y la orientación de la política agraria y agrícola, y es por lo tanto el que ha definido el futuro —a menudo circunscrito a un sexenio— de millones de mexicanos que dependen de las actividades agropecuarias y forestales.

Si bien es cierto que durante el período que va de 1920 a 1988 se han registrado variaciones importantes en la visión que sobre el agro han planteado los diferentes gobiernos (y que van desde concebir al ejido como “un complemento al salario” o como “una propiedad transitoria hacia la generalización de la estructura de la pequeña propiedad rural privada”, hasta conceptualizarlo como “una empresa social que debe satisfacer las necesidades del núcleo de población por la vía de la explotación integral y racional de sus recursos, con el objetivo de alcanzar el progreso económico y social de los campesinos y convertirse en una entidad rentable”), en realidad hasta 1988 no habían existido modificaciones de fondo en el estilo de política aplicado al agro.

Dado que la reforma agraria mexicana fue concebida, en general, como una política social pacificadora o preventiva de conflictos sociales y sin trascendencia productiva, las relaciones Estado-campesinos se han caracterizado por presentar una fuerte dosis de tutelaje, paternalismo y clientelismo. Así, en aras de garantizar la legitimidad y el consenso, el Estado empleó una serie de mecanismos como el reparto de la tierra, el crédito, el seguro, la compra garantizada de cosechas... que a la postre dieron lugar a que el ejido no fuera más que un apéndice del Estado, sin autonomía propia y a expensas de cumplir los designios que el grupo gobernante en turno le dictara.

Sin embargo, este modelo funcionó mientras la economía se mantuvo cerrada, mientras el petróleo alcanzó elevadas cotizaciones en el mercado internacional, mientras el Estado mantuvo toda una red de empresas agroindustriales e instituciones que brindaban los insumos y servicios a precios subsidiados, o mientras los organismos financieros internacionales

facilitaron cuantiosos préstamos, pero cuando sobrevino la apertura, la caída de los precios del petróleo, la privatización de empresas públicas y las restricciones para el acceso a nuevos créditos por la crisis de la deuda, la visión y misión sobre el agro tuvo que ser modificada. La visión del agro como fuente inagotable de clientelismo político ya no podía sustentarse, o mejor dicho, financiarse con los recursos públicos.

Efectivamente, el primero de noviembre de 1991 marcó el inicio de un profundo y apasionado debate nacional sobre la visión futura del agro, cuando el Presidente de la República enviara al Congreso de la Unión una iniciativa para reformar el artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y en cuyo contenido se esbozaba el inicio de una nueva relación entre el Estado y los campesinos basada en el abandono de la tutela, del clientelismo y del paternalismo vigente desde 1917. Ello implicaba un franco debilitamiento del Estado como agente promotor del desarrollo rural y una mayor libertad de acción a los particulares.

¿Qué elementos del entorno consideró el Estado para justificar un cambio tan radical en su tradicional visión sobre el agro?

## II. LA JUSTIFICACIÓN DEL CAMBIO

A juicio del Estado, o más concretamente del grupo gobernante, los principales hechos que caracterizan el entorno en el que se desenvuelve el sector agropecuario y forestal son los siguientes<sup>1</sup>:

- “En México, la proporción de habitantes en el campo ha permanecido alta en relación con su participación en el Producto Interno Bruto, lo cual ha dado lugar a un profundo deterioro en el nivel de ingreso”.
- “La mayoría de los productores rurales, sean ejidatarios o pequeños propietarios, son minifundistas con menos de cinco hectáreas de tierra laborable de temporal. A esa limitación territorial se agregan las restricciones que disminuyen el margen de autonomía y su capacidad de organización y asociación estable”.
- “La inversión de capital en las actividades agropecuarias tiene hoy pocos alicientes debido en parte a la falta de certeza en la tenencia de la tierra, además de las dificultades de los minifundistas para cumplir con las condiciones que generalmente requiere la inversión”.

---

<sup>1</sup> Los siguientes párrafos son una reproducción textual tomada de Presidencia de la República (1991).

- “La inversión pública que en el último medio siglo se ha dirigido al sector agropecuario no puede tener la magnitud necesaria para financiar, por sí sola, la modernización productiva del campo. Otras fuentes de inversión deben sumarse. Además, no es solamente un problema de magnitud; también lo es de eficacia”.
- “El sector agropecuario fue uno de los más afectados por la inestabilidad económica, la incertidumbre cambiaria y la inflación. El notable avance tecnológico, particularmente en la agricultura, no ha permeado sustancialmente nuestro campo. De igual manera, el procesamiento y comercialización de productos agropecuarios ha adquirido gran complejidad tecnológica y mercantil: su débil incorporación reduce competitividad”.
- “Cada vez es más frecuente encontrar en el campo prácticas de usufructo parcelario y de renta, de asociaciones y mediería, inclusive de venta de tierras ejidales que se llevan a cabo al margen de la ley. Esta situación está señalando una respuesta de la vida rural al minifundismo, a las condiciones de pobreza y a las dificultades para acceder a financiamientos, tecnología y escalas de producción rentables. Es claro que estas prácticas cotidianas y extendidas necesitan canalizarse constructivamente por la vía del derecho”.

### III. LA FORMULACIÓN DE LA NUEVA VISIÓN Y MISIÓN AGROEMPRESARIAL

A la luz de estos hechos, el Estado, con el consenso de algunos sectores de la sociedad, formuló la Visión, esto es, el futuro hacia el cual debería proyectarse el desarrollo de la agricultura mexicana, y el papel que tendrían que desempeñar los diferentes actores sociales —Misión— para poder lograr la Visión.

El planteamiento de Visión y Misión se realizó en los siguientes términos<sup>2</sup>:

“La producción agropecuaria, en todo el mundo, es cada día más compleja y requiere de escalas adecuadas y formas de organización más grandes y especializadas. No podemos quedarnos atrás de esos procesos globales de los que formamos parte. Requerimos ajustes a nuestra agricultura para estimular su capitalización y, así, superar el estancamiento”...

---

<sup>2</sup> Exposición de motivos... Op. cit.

“Tenemos un gran espacio para avanzar con incrementos considerables en la producción, productividad y el valor agregado. Necesitamos más inversión, pública y privada, mayor flujo tecnológico para el campo y que éstos se sumen al esfuerzo de los campesinos. Tanto en la pequeña propiedad como en la ejidal se necesitan opciones para alcanzar las escalas técnicas y económicas de la moderna unidad agropecuaria y forestal... Ello es posible facilitando formas de asociación que agrupen tierra para la producción. La mayoría de los propietarios privados son minifundistas que forman parte de las comunidades rurales, con frecuencia en condiciones tan severas y restringidas como la de los ejidatarios. Por eso, la reforma debe estimular la compactación y las asociaciones en cada uno de los tipos de propiedad y entre ellos, para asegurar su capitalización y su viabilidad”.

“Conviene, por eso, permitir la participación de las sociedades por acciones en la propiedad y producción rural, regulando al mismo tiempo la extensión máxima, el número de socios y que su tenencia accionaria se ajuste a los límites impuestos a la pequeña propiedad. En el caso de pequeñas propiedades, éstas podrán formar parte del patrimonio de la sociedad y en el caso de ejidos, éstos podrán adoptar formas societarias, incluso mercantiles, para atraer socios que aporten recursos. Con ello se propiciará el flujo de capital hacia las actividades agropecuarias, así como la introducción de técnicas de producción, administración y comercialización modernas en una relación respetuosa y equitativa”.

En suma, la Visión gubernamental se circunscribe a suponer que la competitividad futura de la agricultura mexicana dependerá de la capacidad que desplieguen los productores rurales minifundistas para compactar superficies que permitan “alcanzar escalas técnicas y económicas de la moderna unidad agropecuaria y forestal”, y que este proceso de compactación podría facilitarse y acelerarse si se establecen asociaciones o alianzas con inversionistas privados que aporten capital, tecnología, administración y canales de comercialización en un marco de relaciones respetuosas y equitativas.

Si bien es cierto que el sector empresarial hizo suyo el planteamiento de Visión arriba expuesto, también lo es el que para éstos las asociaciones o alianzas estratégicas —que es como comúnmente se les denomina— solo tienen sentido cuando existe complementariedad entre las partes que se asocian: cada una adopta lo que a la otra le falta y necesita<sup>3</sup>. Así, resulta evidente que en una alianza los productores rurales tomarían de los empresarios lo más valioso que estos tienen: capital, tecnología, canales de distribución probados y experiencia empresarial; pero... los

---

<sup>3</sup> Represas (1993). *La globalización obliga a las alianzas*. Director General de la Compañía Nestlé en México.

empresarios ¿qué tomarían de valioso de los productores en un entorno cada vez más competitivo? ¿La tierra? ¿La mano de obra? ¿La experiencia en el cultivo de la tierra y manejo de los animales y del bosque? ¿La producción, independientemente del costo y la calidad? La respuesta a estas interrogantes no debería soslayarse, pues, efectivamente, *las alianzas solo pueden darse cuando existe la unión de voluntades e integración de recursos y conocimientos al servicio de un objetivo común, y adquieren la perspectiva estratégica sólo en la medida en que se relacionen con la Visión de largo plazo de los agentes involucrados.*

Pero... ¿cómo transformar un enfrentamiento histórico entre empresarios y productores rurales en cooperación? ¿Realmente el primero necesita asociarse con el segundo, y éste con el primero? ¿Qué papel le corresponde desempeñar al Estado para propiciar y facilitar las alianzas entre estos dos agentes? ¿Cuáles han sido las experiencias históricas que se han tenido en materia de asociación entre empresarios y productores? ¿Cuáles son las perspectivas de esta nueva Visión del desarrollo rural y en qué nivel se ubicarían las alianzas estratégicas? ¿Cómo promover e instrumentar asociaciones duraderas y de beneficio mutuo? ¿Realmente es necesaria y viable la compactación de tierras para el logro de economías de escala? En fin, las interrogantes que hoy se plantean diversos sectores de la sociedad son múltiples, pero bien se pueden resumir en una falta de claridad sobre la Visión y Misión que deben tener los diferentes actores sociales que confluyen en el agro para enfrentar los retos del nuevo entorno. Para contribuir a aclarar esta situación se propone este trabajo en el entendido que se está haciendo camino al andar y que aún falta mucho camino por recorrer y por ende mucho, mucho más, por aprender.

#### IV. REFERENCIAS

- Ackoff, Rusell L. (1989). "El enunciado de la misión". *Cápsulas de Ackoff*. Limusa-Noriega Editores. México.
- Barker, Arthur J. (1989). *The power of vision: discovering the future*. Charthouse International. EE.UU.
- Presidencia de la República (1991). Exposición de motivos para reformar el artículo 27 de la Constitución Mexicana. México.
- Represas, C.E. (1993). La globalización obliga a las alianzas. México.
- Rivera Velázquez, J. (1991). "La derrota teológica de los antiguos mexicanos". La Jornada Semanal, suplemento semanal del diario *La Jornada*. México.

---

## 2 *Las fuentes de la visión gubernamental*

Uno de los argumentos de mayor peso empleados por el Poder Ejecutivo para justificar la necesidad de las reformas al artículo 27 Constitucional y con ello formular su particular Visión y Misión agroempresarial, fue la generalización de hecho, más no de derecho, de múltiples formas asociativas entre productores rurales y con inversionistas privados. Así, prácticas como la mediería y el arrendamiento, hasta la más compleja agricultura por contrato, constituyen, según los impulsores de la reforma, una clara “respuesta de la vida rural al minifundismo, a las condiciones de pobreza y a las dificultades para acceder a financiamientos, tecnología, y escalas de producción rentable”.

Dada la contundencia de esta afirmación, resulta conveniente analizar el origen y desarrollo, así como los principales resultados económicos y sociales, que estas formas asociativas han arrojado para los agentes involucrados y para el país en general. Es decir, interesa conocer la forma en que se fue gestando la Visión gubernamental de que la Misión o razón de ser y existir de los productores rurales e inversionistas privados debería ser el establecimiento de asociaciones o alianzas como una vía para la capitalización del sector agropecuario.

### **I. CONTRATOS DE APROVECHAMIENTO**

A lo largo de la historia agraria de México es posible registrar la práctica de múltiples mecanismos de relación entre los propietarios o usufructuarios de la tierra y los poseedores del capital. En algunos períodos históricos dichas relaciones fueron de evidente subordinación, pero en otros se presentaron ciertos lazos de mutua cooperación. Así, modalida-

des como la aparcería rural, el arrendamiento y la asociación en participación, constituyen la base sobre la cual se han aprovechado enormes extensiones de tierra agrícola, ganadera y forestal, no obstante la ilegalidad de las dos primeras.

Dado que la aparcería y el arrendamiento eran contratos legalmente prohibidos para el sector ejidal y comunal, su análisis se dificulta, pues de su real magnitud poco se conoce. Sin embargo, las diversas investigaciones realizadas en varias regiones del país permiten descifrar su naturaleza y funcionamiento, que es precisamente lo que se intentará exponer en los siguientes apartados.

### 1.1. La aparcería rural

Los registros en torno al origen de la aparcería datan desde la época colonial, período durante el cual esta forma de control y acceso a la tierra constituyó uno de los pilares básicos sobre los cuales surgió y se expandió el sistema hacendario. La ley Lerdo de 1856 fue, sin duda, el factor decisivo que dio lugar a la aparición del aparcerero. En efecto, esta ley ordenó la venta o desamortización de los bienes en “manos muertas” de las corporaciones civiles y mercantiles, a fin de flexibilizar la estructura agraria y permitir la libre circulación de la tierra. Dado que las tierras en manos de las comunidades indígenas también fueron incluidas en esta ley, en muy poco tiempo fueron despojadas y confinadas a su más mínima expresión territorial. En un plazo relativamente corto, las tierras pasaron a los dominios de los hacendados, pero como estos requerían de una fuerza de trabajo estable para las necesidades de la hacienda, se creó, además del sistema de peonaje por deuda, un mecanismo de “compensación” a las comunidades consistente en la concesión de acceso a sus antiguas propiedades a través de la aparcería.

“Estos aparcereros fueron denominados “terrazgueros”, aunque hay cierta confusión en cuanto a las peculiaridades de este sistema; otros textos emplean como sinónimo “terrazgo” y “tributo”. Al parecer, durante los primeros años de la colonia, el trabajo de los terrazgueros es una continuación de la relación tributaria prehispánica, que eslabonaba a caciques (nobles) y mayeques, con la diferencia de que el cacique indígena ha sido sustituido por el hacendado.

Poco a poco esta relación va definiéndose como una clara situación de aparcería; ya a fines del siglo XVI los jesuitas recomendaban —en algunos casos— distribuir a los indios tierras “a medias”. En realidad al conceder algunos pedazos de tierra a los indígenas los dueños de las primeras haciendas trataban ante todo de arraigarlos en el lugar con el objeto de disponer de mano de obra suficiente para sus propios cultivos. Esta forma

de ligar a la hacienda a los campesinos indígenas llegó a desarrollarse en los censos perpetuos de \$1.00 por año, característicos del siglo XVIII, que pagaban los inquilinos de muchas haciendas” (Bartra, 1976).

Mediante el sistema de aparcería se estableció un arreglo que permitió la sobrevivencia de la mayoría de los pueblos y el crecimiento de las haciendas. Sin embargo, dicho arreglo no era estable, pues las relaciones se caracterizaban por una tensión constante y de abuso por parte de los hacendados, ya que estos frecuentemente privaban a los campesinos del acceso a la tierra que cultivaban como aparceros por una decisión unilateral. La acumulación de conflictos por la injusticia, la resistencia al acaparamiento y al abuso, fueron factores que a la postre dieron lugar al estallido de la revolución mexicana de 1910, la que entre sus principales logros destacó la restitución de las tierras a los pueblos despojados.

Bajo la nueva estructura agraria resultante de la revolución mexicana y la posterior profundización de proceso de reforma agraria, la superficie agrícola explotada bajo esquemas de aparcería, en su carácter discrecional y oneroso, disminuyó drásticamente, pero no desapareció, sino al contrario, ya que paulatinamente se arraigó y generalizó prácticamente en todo el país, en todo tipo de cultivos y especies animales y en cualquier tipo de productores, sobre todo entre los pequeños y medianos.

Así, en un sondeo realizado en 1991 (Morett, 1992), se encontró que en el 41% de los ejidos del país se practicaba la aparcería, indicador que da cuenta de la importancia que reviste esta forma de aprovechamiento de los recursos suelo y agua. Entre los cultivos más importantes que se producen bajo este esquema destacan los granos básicos (maíz y frijol), seguido de las hortalizas (Cuadro 2-1).

### ***Cuadro 2-1. Cultivos sembrados bajo aparcería***

<i>Cultivos</i>	<i>Ejidos (%)</i>
Maíz y frijol	62
Hortalizas y flores	8
Sorgo	5
Otros	25

Fuente: Morett (1992).

La complicación de este esquema ha sido tal que a menudo se le confunde con la asociación en participación, no obstante estar reguladas por diferentes códigos y leyes e implicar distintos niveles de participación y responsabilidad por parte de los agentes involucrados.

A fin de entender mejor la naturaleza y alcance de la aparcería, a continuación se le analiza atendiendo a las dos formas básicas en que se presenta y tipifica por parte del Código Civil.

### 1.1.1. La aparcería agrícola

La aparcería agrícola tiene lugar cuando una persona da a otra un predio rústico para que lo cultive a fin de repartirse los frutos en la forma que convengan. Bajo las modalidades en las que se practica actualmente la aparcería, ya no sólo se involucra la tierra y la mano de obra, sino también los insumos y la maquinaria, sobre todo cuando los cultivos se caracterizan por ser intensivos en capital y mano de obra. Es decir, el propietario de la tierra ya no sólo cede tierra al aparcerero, sino que también comparte los costos de producción. Asimismo, la aparcería la practican tanto los grandes y medianos propietarios de tierra, como los ejidatarios y comuneros.

A fin de precisar mejor la naturaleza y funcionamiento de la aparcería agrícola, se usará como ejemplo a uno de los cultivos y de los estados de la república donde esta modalidad es predominante.

Para 1993 el estado de Zacatecas era considerado como el primer productor nacional de chile seco, con una superficie cercana a las 40 mil hectáreas. No obstante que este hectareaje solo representaba el 5% del total de la superficie cosechada en el estado, este cultivo aportó el 35% del valor total de la producción agropecuaria, indicadores que evidencian la importancia estratégica del chile seco para Zacatecas. Investigaciones realizadas en ese mismo año (Gómez y Rindermann *et al.*, 1993), estimaron que por lo menos el 70% de la producción estatal de chile se había obtenido bajo alguna la modalidad de aparcería, siendo las más frecuentes las que se consignan en el Cuadro 2-2.

El que se adopte una u otra modalidad dependerá del tamaño del propietario de la tierra, la magnitud y proporción de los aportes en insumos y mano de obra, así como de la capacidad negociadora de ambos agentes. Así, las modalidades A y en menor medida la B, son más frecuentes entre los propietarios que poseen superficies mayores de 50 hectáreas, aunque los hay hasta de 500 hectáreas; mientras que la modalidad C es mas preferida por los pequeños productores ejidales.

Entre las principales razones que se arguyen para explicar la práctica generalizada de la aparcería en el cultivo del chile, destacan las que aluden al carácter intensivo en capital y mano de obra del cultivo (150 jornales/ha), en contraste con una evidente falta de capital o insuficiencia del mismo por parte de los propietarios de la tierra y abundancia de mano de obra en el estado. Así, además de que se comparten costos y

riesgos entre el aparcerero y el propietario de la tierra, éste se ha percatado que los niveles de productividad y calidad son mayores cuando cultivan la tierra los aparcereros, dada la experiencia acumulada a través de largo años de trabajo y al interés directo por los resultados finales, que cuando lo hacen jornaleros libres, quienes solo trabajan por el interés del salario y no por los resultados finales.

**Cuadro 2-2. Modalidades de aparcería en la producción de chile seco**

		<i>A G E N T E S</i>	
		<i>Propietarios de la tierra</i>	<i>Aparcerero</i>
<i>Aportes</i>	– Tierra de cultivo		– 100% costo mano de obra
	– 50% costo de los insumos		– 50% costo de los insumos
(A)	– Compromiso de compra		– Conocimiento del cultivo
	– 100% costo de preparación del terreno		
<i>Ingresos</i>	– 50% de la cosecha		– 50% de la cosecha
<i>Aportes</i>	– Tierra de cultivo		– 100% costo de las labores mecanizadas
			– 100% costo mano de obra
(B)			– 100% costo de insumos
			– 100% costo del agua
			– Conocimiento del cultivo
<i>Ingresos</i>	– 15% de la cosecha		– 85% de la cosecha
<i>Aportes</i>	– Tierra de cultivo		– 100% costo mano de obra
	– 100% costo de agua		– 50% costo de los insumos
(C)	– 50% costo de los insumos		– Conocimiento del cultivo
			– 100% costo de preparación del terreno
<i>Ingresos</i>	– 50% de la cosecha		– 50% de la cosecha
<i>Aportes</i>	– Tierra de cultivo		– 50% costo del agua
	– 50% costo del agua		– 50% costo de los insumos
(D)	– 50% costo de los insumos		– 50% costo mano de obra
	– 50% costo mano de obra		– Conocimiento del cultivo
	– 50% costo de las labores mecanizadas		– 50% costo de las labores mecanizadas
<i>Ingresos</i>	– 50% de la cosecha		– 50% de la cosecha

Fuente: Elaborado en base a Gómez y Rindermann (1993).

Al respecto, es importante destacar que, invariablemente, la aparcería agrícola tradicional se caracteriza por la reducida innovación tecnológica

que desarrollan tanto el propietario de la tierra como el aparcerero. De hecho, lo que diferencia a uno y otro agente es la magnitud y valor de los medios de producción que poseen, pero no existen diferencias marcadas en cuanto al grado de conocimiento de los procesos productivos. De ahí que las utilidades finales dependan más de los contactos personales o grado de integración del propietario de la tierra o del aparcerero hacia el mercado, que de las tecnologías propiamente empleadas en la producción directa. Para el pequeño aparcerero esto adquiere gran relevancia, pues cultivos como el chile presentan mercados muy concentrados y precios excesivamente aleatorios.

Ahora bien, cuando se producen granos y oleaginosas bajo condiciones de aparcería, las utilidades finales si están fuertemente influidas por los rendimientos obtenidos en campo, es decir, por la intensidad de la tecnología empleada y por el logro de economías de escala, pues la comercialización presenta menores problemas y los precios son más estables.

Salvo en raras excepciones, los agentes negocian un reparto equitativo de la cosecha obtenida; generalmente los acuerdos giran en torno a un tercio (30%) de la producción para el dueño de la tierra y el 70% restante para el aparcerero, ello debido a que el primero prácticamente se desentiende del proceso productivo y no contribuye con insumos, mano de obra maquinaria y equipo.

La práctica de la aparcería en este tipo de cultivos se da sobre todo entre pequeños y medianos agricultores con recursos limitados y reducidos conocimientos en prácticas modernas de labranza, fertilización, manejo del agua ... Por ello, la magnitud de las utilidades finales del aparcerero dependen más de las economías de escala que logra al adquirir insumos en volumen y usar intensivamente la maquinaria en varios predios dispersos que logra contratar. Sin embargo, dado que sus posibilidades económicas son reducidas como para reunir grandes superficies, realmente las economías de escala que logra se pierden frente a los bajos niveles de tecnología empleados en el proceso productivo.

### **1.1.2. La aparcería de ganados**

La aparcería de ganados tiene lugar cuando una persona da a otra cierto número de animales a fin de que los cuide y alimente, con el objeto de repartirse los frutos en forma en que convenga. Es precisamente en la ganadería, sobre todo en la avicultura y porcicultura, donde la aparcería ha sufrido profundas transformaciones acordes a la evolución económica del país, así como de las actividades productivas mismas.

Es quizás en la ganadería bovina bajo condiciones de pastoreo donde la aparcería ha encontrado mayores posibilidades de crecimiento, mas

no de desarrollo, y en donde se pueden apreciar con mayor claridad las influencias que ejerce el entorno económico en los mecanismos de relación que se establecen entre el aparcerero y el dueño del ganado e insumos. Para ilustrar mejor lo anterior, se recurrirá a un estudio de caso realizado en una de las regiones ganaderas de mayor dinamismo en el país: la huasteca potosina (Muñoz, 1992).

En esta región se inició, allá por 1973, un ambicioso proyecto que incorporó cerca de 70 mil hectáreas al riego, previo reparto a grupos de productores bajo la modalidad de tenencia ejidal. La idea original era destinarlas en su totalidad a la producción agrícola, pero debido a múltiples problemas de tipo natural y socioeconómico, la agricultura resultó una actividad económicamente insostenible. Ante ello, los productores empezaron a modificar el uso del suelo y las tierras fueron sembradas con pastos, en su mayoría. Dado que durante toda la década de los ochenta la ganadería pastoril de engorda registró un inusitado auge, los bancos canalizaron cuantiosos recursos crediticios para que los ejidos adquirieran becerros para su ulterior finalización bajo condiciones de pastoreo. Sin embargo, el auge de la ganadería bovina pronto se vio interrumpido y factores tales como la contracción del mercado interno, caída de los precios y elevación de las tasas de interés, dieron lugar a un paulatino desdoblamiento de los potreros ejidales ante la reticencia de los bancos a seguir otorgando créditos de avío. Así, para 1990, de una capacidad forrajera para alimentar 28 mil unidades animal, sólo se estaba ocupando el 51%, el resto estaba ociosa. Ello obligó a los ejidatarios a buscar alternativas para repoblar sus potreros, siendo la aparcería y el arrendamiento de pastos las más socorridas, pues en el 50% de los ejidos se practicaban estas modalidades, con predominancia de la primera.

En la modalidad de aparcería o a medias, como se le conoce en la región, por lo general los contratos, verbales en su mayoría, tienen una duración de tres años y las condiciones del mismo se sujetan a la edad de los animales: si el lote de ganado dado en aparcería está conformado por novillonas en edad de ser preñadas, por vaquillas cargadas o por vacas adultas, el reparto de las crías se hace a medias, es decir 50% para cada una de las partes; si el ganado lo conforman becerras al destete, entonces el contrato se formaliza al “parto muerto”, esto es, el 100% de las crías del primer parto serán para el aparcerero y en los partos posteriores el reparto será a medias. En ambos casos el aparcerero se queda con el 100% de la leche y se responsabiliza del cuidado del ganado.

Cuando el productor opta por el arrendamiento, simplemente renta su potrero por una cuota mensual por cabeza. Los contratos son por períodos de tres a ocho meses y a diferencia de la aparcería, el ganado está conformado básicamente por novillos.

En la práctica, gran proporción de productores optan por combinar ambas opciones, la aparcería y el arrendamiento, con la finalidad de hacer más flexible el proceso. Así, mediante la primera modalidad se busca la conformación de un hato propio, mientras que con la segunda se garantiza la obtención de dinero líquido para atender las necesidades de sustento familiar más urgentes o bien para realizar inversiones en infraestructura o cubrir gastos de operación.

Si bien es cierto que la adopción de la aparcería y el arrendamiento han permitido a los productores ejidales de esta región utilizar sus recursos forrajeros, evitando caer en pobreza extrema, y a los grandes ganaderos a evitar el sobrepastoreo de sus potreros al utilizar la capacidad forrajera ociosa de los ejidatarios, también lo es el hecho de que bajo las condiciones extensivas en las que estas modalidades se practican y por la reducida superficie con pasto que poseen los productores, no constituyen alternativas viables de capitalización y tecnificación de la ganadería ejidal.

La aparcería de ganado es una política muy arraigada en las zonas ganaderas de México y en muchos casos ha sido la base para la formación de grandes fortunas sin disponer de grandes superficies con pasto. En regiones como el oriente de Yucatán existen ganaderos que mantienen en condiciones de aparcería, o en sociedad, como le suelen denominar en esta región, hasta cinco mil cabezas de ganado.

Sin embargo, la aparcería de ganado, sobre todo la que se practica con bovinos de engorda y especies menores, como las aves, ha sufrido importantes transformaciones acordes al contexto económico del país. Por ejemplo, hasta principios de la década de los ochenta, cuando las tasas inflacionarias del país eran menores al 20%, los contratos de aparcería consistían en acuerdos mediante los cuales el aparcero aportaba el potrero y el trabajo, mientras que el empresario participaba con el novillo, los costos por concepto de medicinas, vacunas y eventualmente suplementos minerales y energéticos. Una vez finalizado el ciclo de engorda, que bien podría ser hasta de dos años, el propietario del ganado descontaba del precio final de venta el valor original del becerro, sin considerar inflación, y los costos; el resultante se distribuía en partes iguales con el aparcero.

No obstante, a partir de 1982, cuando las tasas inflacionarias se incrementaron por arriba del 20%, este sistema resultó inviable para el empresario, pues el valor que recibía dos años después por su becerro dado en aparcería no le permitía volverlo a reponer por otro del mismo peso y reiniciar nuevamente el ciclo.

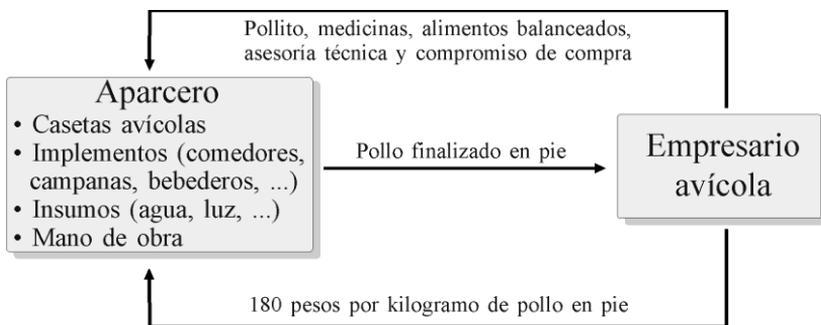
Ello dio lugar a un nuevo sistema, en donde al finalizar el período de engorda el dueño del ganado recibía el mismo valor expresado en kg de carne al que originalmente cedía en aparcería. Es decir, si al principio el

becerro pesaba 50 kg, al final recibía el valor de esos mismos 50 kg, se deducían costos y se repartían la diferencia en partes iguales. La finalidad de este nuevo mecanismo era evitar la pérdida del capital original por efecto de la inflación.

La actividad productiva que ilustra con mayor elocuencia las transformaciones que sufrió la aparcería tradicional de ganados es la avicultura de carne. Tradicionalmente los grandes y medianos grupos avícolas han seguido una política de crecimiento a través de la ampliación de su capacidad instalada vía contratos de aparcería con las granjas avícolas familiares, que por cierto, cada vez enfrentan mayores dificultades para permanecer en el mercado de manera independiente.

En las condiciones en las que se establecían los contratos, los empresarios avícolas suministraban el pollito, el alimento e insumos en general, asesoría técnica y asumían el compromiso de la compra; mientras que los propietarios de las granjas (aparceros) se limitaban a contratar la mano de obra necesaria y a usar el paquete tecnológico suministrado hasta completar el ciclo de engorda. Las utilidades que recibía el aparcerero estaban ligadas a un precio fijado de antemano, mismo que se aplicaba a cada kg de pollo en pie que entregara el empresario (Figura 2-1).

**Figura 2-1. Contrato de aparcería para producir pollo, 1990**

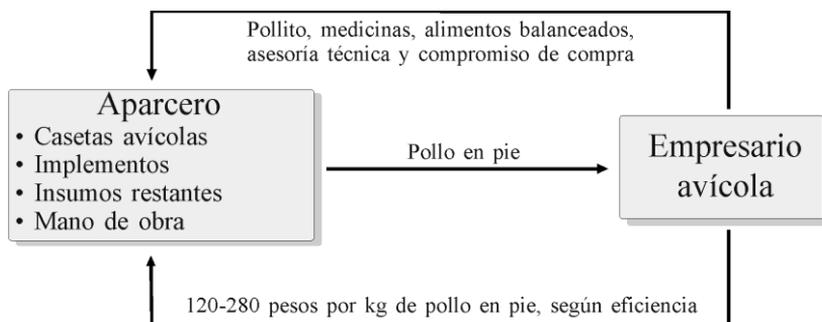


Este esquema, que a todas luces resultaba ventajoso para el aparcerero, pues sus riesgos eran prácticamente nulos, evidenció serias desventajas para el empresario, ya que al no usarse eficientemente los insumos suministrados por el empresario, eran frecuentes las parvadas en las que el costo de adquisición, o sea el pagado al aparcerero, era marcadamente superior al precio prevaleciente en el mercado.

Esta situación obligó al empresario a modificar los términos de la relación con el aparcerero, y si bien se siguieron fijando los precios de antemano, la magnitud de estos estaba relacionada directamente a la eficiencia con la que el aparcerero usaba los insumos. Las dos variables que se

utilizaron para medir la eficiencia fueron la conversión alimenticia y el índice de mortalidad: si la cantidad de alimento consumido para producir un kg en peso vivo aumentaba, al igual que el índice de mortalidad, el precio por kg de pollo en pie pagado al aparcerero disminuía y viceversa. De esta manera, el empresario exigió corresponsabilidad del aparcerero y sus utilidades dependían de su habilidad para comercializar el pollo en pie, en canal o procesado (Figura 2-2 y Cuadro 2-3).

**Figura 2-2. Contrato de aparcería para producir pollo, 1990**



**Cuadro 2-3. Plan de pagos para la avicultura bajo el sistema de aparcería de Mr. Pollo (\$/kg)**

Mortalidad	Conversión alimenticia				
	Menos de 2.250	De 2.250 a 2.229	De 2.300 a 2.349	De 2.349 a 2.399	Más de 2.400
Menos de 6%	280	280	270	230	1,910
De 6 a 10%	280	280	240	200	160
Más de 10%	270	240	200	160	120

Este principio —el de ligar utilidades con eficiencia— ha sido utilizado exitosamente por algunos grupos avícolas (TRASGO) y porcícolas (UNIVASA) aunque bajo modalidades de integración diferentes a la aparcería. El hecho de que esté encontrando mayor aplicación en la avicultura y cada vez más en la porcicultura, se explica porque, a diferencia de la ganadería bovina de carne o de doble propósito, estas actividades han experimentado un elevado desarrollo tecnológico que les permite garantizar los resultados productivos del pollito(a), lechón e insumos en general suministrados al productor bajo condiciones de aparcería, compraventa o cualquier otra modalidad de integración.

De lo anterior se desprende una conclusión fundamental: cuando en una alianza entre empresarios y productores rurales se adopte el principio de repartir utilidades según la eficiencia productiva, la calidad y confiabilidad del material vegetal o animal y cualquier insumo involucrado en el proceso productivo en cuestión, deberá estar completamente validada, pues se corre el riesgo de exigir metas productivas al productor que no puedan cumplirse, lo que a la postre puede derivar en pérdida de confianza e inviabilidad del proyecto en sí.

## 1.2 El arrendamiento

Hay arrendamiento cuando las dos partes contratantes se obligan recíprocamente, una, a conceder el uso o goce temporal de una cosa, y la otra, a pagar por el uso o goce un precio determinado. A juicio de los historiadores, el arrendamiento aparece en la historia de México durante la época prehispánica a través del tributo, característico del sistema despótico-tributario<sup>1</sup> que implantó el imperio azteca, y posteriormente la Corona española, como forma de dominación colonial.

Sin embargo, la aparición formal del arrendamiento parece ubicarse a fines del siglo XVII, cuando comenzó el proceso de surgimiento de pequeñas unidades de producción denominadas “ranchos” en la periferia de las grandes haciendas. El rancho se definía como “la instalación de un tercero en una tierra que no le pertenecía, y de allí la tierra misma, (era) la finca mas modesta que formaba parte de una gran propiedad” (Chevalier, 1956). Ahí se encuentra la génesis del arrendatario que, a diferencia del aparcerero, logró una relativa independencia con respecto a la hacienda.

“La presencia política del rancharo es importante durante la época de las reformas juaristas; ya se ha señalado que ellos fueron los que con mayor fuerza presionaron por afectar las tierras de la Iglesia, aunque el proceso de desamortización sólo les dejó las migajas: algunas de las tierras comunales que los indígenas se vieron obligados a vender. Al igual que el pequeño propietario, el pequeño arrendatario tuvo durante el siglo XIX pocas posibilidades de desarrollarse: el sistema latifundista le bloqueaba la extensión y la acumulación de su exiguo capital. Estos rancharos, muchos de ellos arrendatarios, fueron a principios del siglo XX la fuerza política dirigente más poderosa del movimiento agrario revolucionario; como pequeños capitalistas, muchos de ellos aún muy poco diferenciados del campesino propiamente dicho, veían al latifundio como enemigo

---

<sup>1</sup> El sistema despótico-tributario constituye un modo de producción que tiene como base una serie de mecanismos de transferencia de excedentes por la vía de la renta de la tierra, lo que revela al Estado como verdadero poseedor de la tierra.

irreconciliable. Aquí se expresaba, de manera extraordinariamente aguda, la contradicción entre la propiedad privada y el capital" (Bartra, 1978).

Al respecto, uno de los más lúcidos conocedores de la problemática de aquella época, Andrés Molina Enríquez, afirmaba que "la solución que a todos se ocurre, de que los hacendados, por arrendamiento de fracciones a largo término, o por fraccionamientos voluntarios definitivos que no obedezcan a estímulo especial, remedien los incongruentes de la gran propiedad de que son dueños. Los arrendamientos de fracciones que comúnmente se llaman ranchos, están en uso y producen resultados insignificantes [...] En efecto, lo malo de la generalización de los contratos de arrendamiento de fracciones o ranchos a largo término, no estaría tanto de parte de los arrendadores de las haciendas, cuanto de parte de los arrendatarios y colonos, que vendrían a ser los mestizos, por la suma pobreza de éstos. En la actualidad, los contratos de arrendamiento son completamente precarios para los colonos. Un hacendado necesitaría perder antes que todo, el sentimiento de dominación que es en él preponderante, para que se desprendiera espontáneamente del derecho de despedir a sus arrendatarios cuando le pareciera bien; la obligación, pues, por su parte, de respetar los arrendamientos durante varios años, es imposible; el hacendado la juzgará siempre contraria a sus intereses, y la burlará aunque las leyes se la impongan, mientras la gran propiedad no desaparezca [...] Pero aún admitiendo que se resolviera a celebrar contratos de arrendamiento de varias fracciones o ranchos de su hacienda, por diez, veinte o treinta años, no podría tener por colonos o arrendatarios, sino a personas de escasos recursos, dado que en la población agrícola, por la enorme distancia que ha habido siempre entre la gran propiedad y la pequeña, no se ha formado una clase media capaz por sus recursos, de hacer un trabajo útil en las proporciones en que lo requeriría una mayor división de la propiedad grande; y con personas de tan escasos recursos cuanto lo son los de sus arrendatarios actuales, poco ganaría él, poco ganarían los arrendatarios y poco ganaría el país" (Molina, 1953).

En suma, los rancheros expresaban la absoluta necesidad de romper con la forma de propiedad privada predominante. Las estadísticas señalan, para 1910, la existencia de 8 mil 431 haciendas y 48 mil 633 ranchos. Es difícil saber cuántos de estos ranchos eran fincas arrendadas, pero debió ser una proporción bastante grande; recientes estudios han descubierto, por otro lado, que buena parte de los ranchos en efecto estaban dentro de las haciendas como fracciones arrendadas. En muchos casos el propio administrador de la hacienda podría ser considerado como un arrendatario *sui generis*; en los numerosos casos en que el terrateniente ausentista se limitaba a exigir una renta calculada a su administrador, y se desentendía de la producción totalmente, sin duda que este último, además de su sueldo, se embolsaba una parte de las

ganancias (la diferencia entre la ganancia real y la renta pagada). Sin embargo, en estos casos la cuantía de la renta y los lazos señoriales que ligaban al latifundista con su hacienda, impedían el crecimiento dinámico de la producción capitalista.

La revolución de 1910 y las reformas de Cárdenas rompieron los obstáculos tradicionales al arrendamiento, pero colocaron otros nuevos: el ejido “protegido” por el Código Agrario que prohibía la posibilidad del uso de trabajo asalariado y el arrendamiento.

Sin embargo, el desarrollo del capitalismo en el campo, representado no ya por los débiles rancheros, sino por una potente burguesía empresarial, chocó abiertamente con el ejido, el cual se convirtió en un obstáculo engorroso a la libre circulación, inversión y concentración del capital. Además, los ejidatarios y comuneros carecían de suficiente capital para cultivar directamente sus tierras y las posibilidades de obtenerlo eran muy reducidas dado que los bancos no los consideraban sujetos de crédito. Ello dio lugar a que el fenómeno del arrendamiento encontrara campo fértil para desarrollarse a lo largo y ancho del país, sobre todo en los ejidos situados en los distritos de riego o en zonas de alta fertilidad y buen temporal. Así, sólo por mencionar algunos ejemplos, baste señalar que ya para 1961, el 63% de la superficie ejidal del Valle del Yaqui estaba arrendada. Para 1967, en el estado de Hidalgo, el 46% de los ejidatarios rentaban sus parcelas. En la famosa zona ejidal de Nueva Italia, conocida por los ensayos frustrados de colectivización en 1957-1958, el 35% de los ejidatarios rentaba su parcela y diez años después la proporción se elevó al 55%.

Debido al inexorable avance del arrendamiento en tierras ejidales, no resultó sorprendente que en 1971 la Ley Federal de Reforma Agraria (LFRA) lo permitiera bajo varios artificios legales. En efecto, el viejo Código Agrario permitía el arrendamiento del ejido solo en casos menores: viudez, herederos menores de 16 años e incapacidad física. Si bien es cierto que la LFRA, en su artículo 55, continuaba prohibiendo en general el arrendamiento, con las excepciones que marcaba el artículo 76, el cual permitía la aparcería, el arrendamiento y el uso de trabajo asalariado en las mismas situaciones que el Código Agrario anterior, agregó una más: cuando se tratara de “cultivos o labores que el ejidatario no pueda realizar oportunamente aunque dedique todo su tiempo y esfuerzo”. La vaguedad de los términos “oportunamente” y “tiempo y esfuerzo”, fueron traducidos en la práctica por “capital”, de tal forma que el ejidatario que no tuviera capital podía arrendar su parcela. Sin embargo, establecía un candado: los interesados deberían solicitar la autorización correspondiente a la asamblea general, la cual debería extenderla por escrito por un plazo de un año, renovable, previa comprobación de la excepción aducida.

Ahora bien, no obstante la importancia del arrendamiento de tierras ejidales, hasta la fecha se carece de un estudio preciso y confiable que de cuenta de la magnitud de la superficie, ejidos y productores inmersos en esta práctica. Lo cierto es que el rentismo crece inexorablemente, tanto en el ejido como en el minifundio privado, y que por su naturaleza de ilegal, por lo menos para el primer caso, no lo registran los censos.

Estimaciones realizadas en 1991 (Morett, 1992), a través de un sondeo con las autoridades ejidales, revelaron que en el 42% de los ejidos del país se practicaba el arrendamiento, desde el nivel de una parcela, hasta el ejido completo. En términos de superficie, para ese mismo año se estimó (Baca, 1990) que por lo menos el 30% del total ejidal se encontraba rentada. Entre las principales causas del porqué los productores manifestaron arrendar sus parcelas, destacó la que se refiere a la incapacidad económica (51%) y física (19%) para explotar en forma directa la tierra (Cuadro 2-4).

#### ***Cuadro 2-4. Casusas del arrendamiento de tierras ejidales***

<i>Causa</i>	<i>Ejididos (%)</i>
Incapacidad económica	51
Incapacidad física	19
Emigración	8
Conveniencia	6
Otras	16

Fuente: Morett (1992).

Estos indicadores parecerían sugerir que dada la naturaleza de las causas del arrendamiento, los ejidatarios estaban actuando en congruencia con las causales de excepción permitidas por el artículo 76 de la LFRA. Sin embargo, es importante destacar que, salvo raras excepciones, los productores tomaban la decisión de rentar sin el consentimiento de la asamblea y por períodos mayores a un año, razón por la cual caían en el plano de la ilegalidad, "arriesgándose" con ello a ser penados con la suspensión y hasta con la pérdida de los derechos agrarios, tal como lo establecía la ley.

Una manera de eludir esta posibilidad era rentando a personas de confianza, generalmente otros ejidatarios. Aunque éstos bien podrían ser las autoridades ejidales, quienes actuaban a nombre de una tercera persona ajena al núcleo de población. Lo que parece ser una constante es el hecho de que cuando las tierras eran de mala calidad, tanto el arrendador como el arrendatario eran del mismo ejido, pero cuando las tierras eran de riego y cuentan con buenas vías de acceso, los arrendatarios eran personas externas al ejido (Morett, 1992).

La superficie rentada variaba desde una parcela hasta el ejido completo. Así por ejemplo, en el Bajío guanajuatense existían —y aún existen— casos en donde inversionistas extranjeros (norteamericanos, italianos...) rentaban ejidos completos por períodos de cinco años para el cultivo de hortalizas. Dado que las tierras eran de temporal, el inversionista se comprometía a perforar y equipar un pozo profundo, a contratar a los ejidatarios como jornaleros y una vez terminado el plazo, regresaban las tierras, completamente ensalitradas y agotadas (dada la utilización indiscriminada de agroquímicos y el uso intensivo del suelo), con el respectivo pozo y el equipo de bombeo. Lo destacable de estos casos es el hecho de que el arrendatario realizaba inversiones en terrenos que no eran de su propiedad, rompiendo con ello los cánones que tipifican el arrendamiento clásico. Situaciones similares ocurren a lo largo de la costa del pacífico, donde inversionistas extranjeros rentan desde una parcela hasta ejidos completos para el cultivo de melón para exportación (Cuadro 2-5).

#### **Cuadro 2-5. Tipo de arrendatarios**

<i>Causa</i>	<i>Ejididos (%)</i>
Otros ejidatarios	58
Comerciantes	26
Agroindustriales	5
Ganaderos	3
Otros	7

Fuente: Morett (1992).

Los diversos estudios realizados en ejidos y regiones específicas sobre el fenómeno del arrendamiento de tierras ejidales, permiten identificar, por lo menos, cinco características recurrentes<sup>2</sup>:

- Salvo raras excepciones, los arrendatarios jamás toman bajo arriendo una sola parcela; siempre es un número mayor a tres, con una y hasta 10 hectáreas de riego cada una, lo que posibilita el logro de economías de escala.
- Las decisiones sobre el cultivo y la técnica a emplear quedan bajo la estricta responsabilidad y completa autoridad de los arrendatarios.
- Desde el momento en que se formaliza el acuerdo (a menudo sólo verbal) con el ejidatario, las tierras pasan a depender directamen-

<sup>2</sup> Aunque estas características corresponden a un estudio realizado en 1972 en el estado de Michoacán, lo cierto es que hasta nuestros días dichas características prevalecen en la mayoría de los acuerdos de arrendamiento de tierras ejidales. Ver Restrepo y Sánchez (1971).

te del arrendatario, aunque el primero puede ser contratado en calidad de asalariado lo que permite aumentar su ingreso.

- Aunque el monto de la renta varía de acuerdo al tipo de cultivo a producir y la calidad de la tierra, a través del tiempo se ha creado una especie de consenso entre arrendatarios y ejidatarios, en el sentido de que la participación correspondiente a los propietarios de la tierra no debería sobrepasar el 10% del valor total de la cosecha en bruto o de los costos totales de producción.
- El pago de estas participaciones a los ejidatarios se efectúa de la siguiente manera: un anticipo en el momento de formalizar el acuerdo, y el resto algunos meses después, previo descuento de los gastos de mejoras hechas a las parcelas por parte de quien las toma en renta.

“El pago de una renta al que usufructúa y monopoliza la tierra (sea éste un gran terrateniente, un pequeño campesino, un ejidatario o un comunero) obliga al empresario agrícola a ceder una parte de sus ganancias y lo obliga a generar ganancias exorbitantes, para alcanzar la tasa media” (Bartra, 1978).

Quizás por esto el arrendatario —además de la inseguridad implícita que caracteriza a este tipo de contratos— se inclina a explotar los recursos (tierra y agua) con un horizonte de corto plazo. Las inversiones en mejoras territoriales y aún en innovación tecnológica, son muy reducidas, sino es que nulas, lo que da por resultado un agotamiento prematuro de la fertilidad del suelo, de la capacidad forrajera de los potreros y de la regeneración natural de los bosques. Las evidencias internacionales indican que el arrendatario no tiene ningún vínculo emocional ni interés económico a largo plazo en la fertilidad de la tierra que cultivan. Tienen a obtener el máximo de producción de la tierra a expensas de su fertilidad en el largo plazo.

“Frente a estos hechos, el ejidatario se encontraba en una situación de indefinición, pues en caso de que denunciara el despojo o perjuicio de que había sido objeto, legalmente podría perder los derechos de la tierra por el solo hecho de haberla arrendado” (Morett, 1992).

Al respecto, no eran pocos los funcionarios gubernamentales, empresarios e investigadores que sostenían que “el país no podría seguir ignorando esta grave situación. La actitud responsable consistiría en reconocer los hechos en su real dimensión y normar cuidadosamente para cancelar el rentismo sustituyéndolo por diversas formas de asociación entre ejidatarios e inversionistas, de las que ya existen ejemplos beneficiosos para ambos. Sería conveniente legislar a efecto de que los derechos del sector social no se puedan transgredir ni por voluntad expresa de las partes, siguiendo en este punto la filosofía tutelar de la legislación del trabajo. En la hipótesis más adversa debería establecerse que los convenios respectivos fueran al menos objeto de un registro que

permita reclamar su cumplimiento. En la actualidad, el ejidatario se entrega, por necesidad, a la presión y a las condiciones impuestas por el capital sin que el Estado lo proteja" (Ovalle, 1990).

### 1.3. Asociación en participación

La asociación en participación es un contrato por el cual una persona concede a otras que le aportan bienes o servicios, una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio. Esta modalidad de contrato apareció por primera vez en el ámbito del sector rural allá por 1960 cuando la ley forestal abrió la posibilidad legal de hacer partícipes en las utilidades a los ejidatarios y comuneros en las operaciones extractivas e industriales de sus bosques.

Si bien es cierto que esta figura nunca se adoptó en el sector forestal en los términos en que jurídicamente se define, también lo es el hecho de que en el contexto socioeconómico y político en el que se incorporó a la ley forestal, así como los argumentos esgrimidos en favor de su inclusión, constituyen un claro ejemplo de las contradicciones que emanan entre la propiedad ejidal y comunal de los recursos forestales y los intereses o necesidades del sector comercial y empresarial. Así, aunque el sector forestal represente uno de los más contundentes ejemplos de la naturaleza y funcionamiento del arrendamiento y la compraventa, debido a la importancia que a la postre adquiriría la asociación en participación, este sector merece un espacio de análisis especial<sup>3</sup>.

Al igual que para el resto de los sectores productivos, también para el forestal la revolución agraria de 1910–1920 tuvo una influencia decisiva, pues como resultado de la misma, mas de dos tercios del suelo forestal fueron transferidos a las comunidades ejidales e indígenas. La propiedad original del recurso fue originalmente concebida como inalienable y sólo podía ser explotada por y en provecho de las organizaciones cooperativas formadas por los ejidatarios y comuneros dueños del bosque. Sin embargo, debido a la densidad económica y complejidad técnica que exige la extracción e industrialización de la madera, en muy poco tiempo el sistema de arrendamiento —forma en la que se impuso la necesidad económica— adquirió gran relevancia (al finalizar los años treinta se calculaba que por lo menos el 90% de los bosques ejidales estaban arrendados), de tal suerte que las supuestas cooperativas se transformaron en meras arrendadoras de sus bosques a las empresas privadas, las cuales formalizaban dicha relación por medio de supuestos contratos de compra-venta.

En reconocimiento de esta situación, la ley forestal de 1942 (reglamentada en 1944) cambió el perfil de la anterior —la de 1926— respec-

<sup>3</sup> Ver el extenso trabajo coordinado por Calva (1989).

to a la forma de explotación de los bosques ejidales y comunales que, después del reparto agrario en la década anterior, habían adquirido mayor relevancia en el conjunto de la propiedad forestal. La organización cooperativa como forma obligada de explotación desaparece, aunque se mantiene la obligatoriedad de la explotación directa por los poseedores del bosque y continúan operando los contratos de compraventa de productos forestales.

La ley forestal de 1948 (reglamentada en 1949) establece la constitución de Unidades Industriales de Explotación Forestal (UIEF) e impone la obligación a los dueños de bosques comprendidos dentro de la Unidad de Explotación de contratar obligatoriamente con la empresa industrial el aprovechamiento de sus productos forestales. Mediante esta forma de concesión, se buscaba garantizar al industrial la amortización de sus inversiones, sobre todo en caminos, y cerrarle la posibilidad legal al propietario del bosque para que contratara con otras empresas. Este sistema culmina con la reforma del 10 de enero de 1949 a la ley de 1948, según la cual “los ejidos y comunidades podrán celebrar, hasta por término de cinco años, renovables, contratos de venta o abastecimiento de productos con empresas que los utilicen como materias primas, los industrialicen o los transformen. Cuando estos provengan de explotaciones forestales que se llevan a cabo conforme a un proyecto de ordenación... la duración será la misma que señala para la vigencia de dicho plan de explotación”.

Durante esta época era más que evidente la situación de miseria, desnutrición, analfabetismo, insalubridad e incomunicación en que vivían los dueños de la riqueza forestal, en contraste con la opulencia de la industria. Los ingresos provenientes por concepto de los “derechos de monte” resultaban insuficientes<sup>4</sup> para cubrir siquiera las condiciones mínimas de subsistencia, amén de la frecuente ocurrencia de otros fenómenos conexos al arrendamiento como la corrupción de las autoridades ejidales y gubernamentales, despojos, violencia y caciquismo.

Ante esta situación, se creó un “amplio consenso” que veía en el carácter rentista de los poseedores del bosque la causa principal de su precaria situación, por lo que se propuso formular una política —teóricamente aplicada desde los años sesenta y con antecedentes que se remontan a los años veinte— que hiciera partícipes a los ejidatarios y comuneros en las operaciones extractivas e industriales en calidad de asociados reales de los inversionistas privados y del propio gobierno.

Así, la ley forestal de 1960, además de mantener las formas anteriores, creó la figura de *asociación en participación*, según la cual los dueños del bosque eran *socios* de la empresa industrial concesionaria de la UIEF.

---

<sup>4</sup> Algunos autores calcularon el monto de los ingresos provenientes del “derecho de monte” y llegaron a la conclusión de que dicho ingreso no era siquiera comparable al de un obrero industrial sujeto al salario mínimo.

Sin embargo, los industriales evadieron la ley creando empresas subsidiarias encargadas del abastecimiento de madera a fábricas (de celulosa, papel y tableros) *asociadas* con los poseedores, pero que en la práctica vendían a precios castigados a la industria, apropiándose así de una parte de la renta o derecho de monte de los dueños del bosque.

Durante toda la década de los sesenta y setenta este sistema jurídico permaneció inalterado, aunque en el lapso de estos veinte años los empresarios arreciaron sus argumentos en torno a la inconveniencia de los contratos con duraciones de un año. Argüían que esta situación les provocaba inseguridad respecto a la recuperación de sus cuantiosas inversiones en caminos, plantaciones y diversas mejoras al suelo forestal y que en buena medida, en eso radicaba una de las principales causas del estancamiento de la explotación silvícola en México. Las revisiones anuales de los contratos, sostenían, presionaban sistemáticamente a la elevación de los costos y precios con la consiguiente pérdida de competitividad de la industria.

Contrariamente, había otra corriente de opinión que estaba en favor de las negociaciones anuales en aras de la protección de los intereses de los ejidatarios y comuneros y de la conservación del recurso forestal.

Finalmente, en 1984 se introducen una serie de reformas a la LFRA en las que se extienden a todos los empresarios forestales los beneficios que antes eran privativos de las grandes industrias concesionarias de la UIEF. Además se estipuló que la duración de los contratos dependerían de los que en cada caso acordara la Secretaría de la Reforma Agraria, abriendo con ello no solo la posibilidad de la corrupción institucional, sino también la casi perpetuidad de los contratos de abastecimiento.

Los elocuentes resultados de estas modalidades de arrendamiento, compra-venta y concesión saltan a la vista: México ocupa el cuarto lugar a nivel mundial en deforestación, con pérdidas anuales de aproximadamente 400 mil hectáreas de superficie forestal. O sea, por cada diez hectáreas deforestadas sólo una se reforesta. La pobreza extrema de los poseedores del bosque contrasta con la opulencia de las empresas madereras.

La explicación a estos hechos radica, en gran parte, en la contradicción existente entre la duración del proceso de producción —de 20 a 200 años— y la reforestación, lo cual implica cuantiosas inversiones que resultan poco atractivas para el empresario individual. Esta contradicción se agudiza cuando la empresa no es dueña del bosque, razón por la cual opta por una explotación nómada de tipo minero que devasta grandes extensiones boscosas y selváticas.

Como respuesta a lo anterior, ha surgido un amplio movimiento campesino que pugna por la apropiación real, productiva y sostenida de sus recursos naturales; un movimiento que desde hace más de una década lucha y se organiza por hacer efectiva la propiedad y posesión jurídica formal de sus selvas y bosques, mismos que les han sido enajenados, de

hecho, por las exigencias de un modelo basado en concesiones forestales, asociaciones en participación, vedas forestales y desmontes masivos para uso agropecuario.

El punto de partida ha consistido en participar directamente en la producción y comercialización forestal como la vía más rápida y efectiva de valoración económica de sus recursos naturales. A partir de este hecho, las organizaciones campesinas deciden delimitar y respetar áreas forestales permanentes, establecer áreas sucesivas de corte anual, realizar aprovechamientos organizados y controlados de la cosecha anual del bosque, participar en la inducción y cuidando de la regeneración natural, realizar siembras directas o plantaciones artificiales, proteger sus recursos contra incendios y plagas forestales, controlar las talas clandestinas y el pastoreo, etc. (Suárez, 1990).

Así, las organizaciones como la Unión de Ejidos Hermenegildo Galeana en Guerrero; Unión de Ejidos Emiliano Zapata en Durango, Estado de México y Morelos; Comunidades indígenas de San Juan Nuevo y Pichátaro, la Unidad de Producción Adalberto Tejeda en Michoacán; la Sociedad de Productores Forestales en Quintana Roo, entre otros, constituyen claros ejemplos de la viabilidad de un modelo que garantiza la permanencia y renovabilidad de los recursos forestales cuando éstos se transforman en una alternativa económica sostenida para sus dueños. Esto demuestra que el futuro de los bosques está condicionado, normalmente, a la demostración práctica de su capacidad para elevar el nivel de vida de la población que depende directamente de ellos.

## II. COMPRAVENTA O PRODUCCIÓN BAJO CONTRATO

Hay compraventa cuando uno de los contratantes se obliga a transferir la propiedad de una cosa o de un derecho y el otro, a su vez, se obliga a pagar por ellos un precio cierto y en dinero.

La compraventa es, uno de los actos más generalizados en el mundo del comercio. En el ámbito rural se le practica en todas partes y para cualquier tipo de producto. A menudo, sin embargo, la compraventa se circunscribe al espacio y al tiempo en que se opera la transacción: las relaciones entre comprador (empresario agroindustrial o comerciante e incluso empresa paraestatal) y vendedor (productor rural) son fugaces y en muchos casos indirectas. Así, resulta común que en el campo se produzca sin conocer de antemano el precio, la calidad, el tiempo de entrega y el comprador final y éste, a su vez, frecuentemente compra sin saber quién, dónde, cómo y cuándo se produjo el producto.

Sin embargo, por lo menos desde la llegada de la empresa Del Monte, en 1961, se empezó a desarrollar en México un sistema en donde la agroindustria privada nacional y transnacional financia parcial o totalmente la producción, proporciona asesoría técnica y asume el compromiso de compra fijando de antemano los precios o los mecanismos de fijación de los mismos, las normas de calidad y los tiempos de entrega por parte del vendedor (productor). La relación principal que predomina es la compraventa y para fines prácticos se le ha denominado agricultura por contrato.

El brócoli, la coliflor y el espárrago, así como la cebada maltera y la caña de azúcar son, sin duda, los cultivos que ilustran mejor la naturaleza y funcionamiento de la agricultura por contrato. En principio, una de las peculiaridades de este sistema es la ausencia, por parte de la empresa privada, de control directo sobre la tierra; en cambio, existe un dominio económico apoyado en el manejo de las condiciones tecnológicas, los insumos y el capital fijo que requiere la actividad agrícola y el mercado.

Con respecto a la horticultura, para 1991 se estimó que sólo la región centro del país, considerando a los estados de Querétaro, Guanajuato, Michoacán, Aguascalientes y sur de Zacatecas, la agroindustria hortícola tenía el dominio directo a través de los contratos de compraventa de unas 50 mil hectáreas de riego, siendo el cultivo de brócoli el que ocupaba el 60% de la superficie, seguido por coliflor (20%) y el espárrago (11%). Estos cultivos son eminentemente de exportación, principalmente hacia los Estados Unidos.

Un aspecto de particular relevancia que conviene destacar se refiere al tipo de productores con los que contrata la agroindustria. En los contratos se establece el compromiso de la empresa para abastecer con plántula e insumos a los productores, además de ofrecer asesoría y garantía de compra. Esto significa, en términos generales, que la agroindustria financia (sin intereses) entre 30 y 35% de los costos de producción, y el resto, aproximadamente 3,300 nuevos pesos por hectárea, lo cubrió el productor<sup>5</sup>.

Considerando que para este tipo de cultivos no existían líneas de crédito, que la tierra necesariamente debía ser de riego y que el tamaño promedio de los predios debía oscilar entre 20 y 40 hectáreas, era obvio que este tipo de agricultura sólo benefició a aquellos productores que disponían de capital y tierra en los montos exigidos por la agroindustria: sólo los medianos y grandes productores privados reunieron semejantes condiciones y fueron con los que de, hecho, se relacionó la agroindustria.

---

<sup>5</sup> Estas cifras corresponden a la región del bajío guanajuatense para noviembre de 1991.

Así, las razones que arguyeron para privilegiar el trato con este tipo de agricultores y no con ejidatarios y comuneros fueron las siguientes: (Rama y Vigorito, 1979).

- Asegurar la calidad de la materia prima, pues este tipo de agricultores controlan las mejores tierras y pueden aplicar la tecnología mas moderna en los cultivos,
- Posibilidad de obtener grandes volúmenes de producción,
- Facilidad en la supervisión, pues es más fácil supervisar el cumplimiento de un contrato con pocos productores, que con ejidatarios o minifundistas que generan una producción fragmentada en una multitud de precios, y
- Disponibilidad de maquinaria, equipo y medios que garantizan la siembra, el manejo, la cosecha y el transporte hasta la agroindustria.

Cuando se llegaba a establecer contratos en tierras ejidales, generalmente se hacían a través de terceras personas que rentaban las tierras, evitando con ello la relación directa con los ejidatarios.

Cabe señalar que el personal técnico del FIRA y algunas empresas exportadoras como EXPOHORT, ubicada en el estado de Querétaro, han promovido y concretado algunos proyectos de horticultura por contrato con grupos ejidales. Este caso representa uno de los pocos ejemplos en el país en donde una compañía de esa naturaleza establece relaciones directas con ejidatarios para el cultivo de hortalizas de exportación. Así, las utilidades de los productores se elevaron en más de 250% comparadas con las obtenidas cuando rentaban la tierra.

Otro ejemplo típico de agricultura por contrato lo constituye el que ha practicado desde antaño la industria cervecera, a través de Impulsora Agrícola, S.A. de C.V., con los productores de cebada maltera. Para garantizar el abasto de la industria, la Impulsora celebra contratos de promesa de compraventa en cerca de 300 mil hectáreas, comprometiéndose con los agricultores a adelantarles 50% de la semilla e insumos a cambio del 100% de la producción. Una vez que el agricultor recibe la semilla, la cual representa cerca del 20% de los costos totales de producción, recibe un cupón que le da derecho a entregar su cebada en los depósitos de acopio, previa certificación de la calidad.

Este mecanismo ha resultado ser muy efectivo en virtud de que los dos grandes grupos cerveceros nacionales, mismos que controlan el 98% del mercado nacional de cerveza, han logrado ponerse de acuerdo para que la Impulsora funja como único comprador de cebada maltera a nivel nacional. Aparte de garantizar con ello la homogeneidad en la calidad de la materia prima, también logran que los probables conflictos por precio o calidad que se presenten con los agricultores, sean atendidos directamente por la Impulsora sin que dañen la tan cultivada imagen de la industria cervecera.

### III. LA NECESIDAD DEL CAMBIO

De la revisión anterior, relativa a las formas de acceso y explotación de la tierra que se han generalizado en el agro mexicano no obstante la ilegalidad de algunas de ellas, el grupo gobernante obtuvo su propia conclusión: el minifundio ejidal y comunal, así como el privado, constituyen un obstáculo a la libre circulación de capitales en el campo. Pero, como ya se ha analizado, “estas formas de tenencia de la tierra no fueron un obstáculo insalvable, pues la inversión privada logró imponerse y creó las condiciones necesarias para valorizar la propiedad territorial” (Bartra, 1978) a través del arrendamiento, la aparcería, los contratos de compraventa y asociación en participación. Estas formas encontraron campo fértil para su expansión dado el estilo de reforma agraria que se aplicó en México, la cual garantizó el acceso a la propiedad de la tierra a amplias capas de la población, pero dejó en manos de los otrora propietarios los medios de producción y el dominio sobre los canales y mecanismos de intercambio.

La urgencia de un cambio era evidente, pero... ¿hacia dónde? Bajo un contexto de esta naturaleza, para muchos estudiosos del medio rural, el Estado mexicano sólo tenía dos alternativas (Bartra, 1978):

- La vía “populista”: colectivización y creación o fortalecimiento de empresas agrícolas estatales, o
- La vía “clásica”: arrendamiento, aparcería, asociación en participación, es decir, libre circulación de capitales en el agro.

Cualquiera que fuera la vía adoptada, requería necesariamente de un nuevo equilibrio de las diferentes fuerzas políticas y de alianzas entre las mismas. Así, la primera vía, la populista, sólo podía llevarse a la práctica mediante una alianza entre ejidatarios y comuneros con la fracción gobernante, aunque encontraría una fuerte oposición de amplios sectores del empresariado rural y urbano, y quizás hasta de los propios productores, dados los antecedentes negativos al respecto. La segunda alternativa implicaba permitir abiertamente la introducción del capital privado en el ejido, es decir, reconocer lo que de facto se estaba dando, pero sin equidad y racionalidad. Esta vía rompería toda posibilidad de alianza con el campesinado y probablemente solo podría darse bajo las condiciones impuestas por un gobierno aliado estrechamente al sector empresarial<sup>6</sup>, y sobre la base de una nueva relación Estado-campesinos.

De hecho, durante el sexenio de Miguel de la Madrid (1982-1988) se empezó a perfilar el desarrollo del agro hacia la segunda vía, “la clásica”, toda vez que se inició el dismantelamiento de los principales mecanismos de consenso y de relaciones con el sector rural, como el reparto de

---

<sup>6</sup> Para una mayor profundidad sobre estas vías, ver Bartra y Warman (1978).

tierra cultivable, el crédito y el seguro agropecuario, el abastecimiento de insumos y la compra de cosechas a precios subsidiados (a través de toda la red de empresas y fideicomisos con que el Estado contaba para tal fin). Asimismo, las barreras comerciales iniciaron un descenso vertiginoso que habría de llevar a la economía mexicana a ser una de las más abiertas del mundo.

### **3.1. La política macroeconómica y el sector rural**

En efecto, la discusión en torno a la necesidad de formular una nueva Visión y Misión para el agro no era más que el resultado de todo un proceso de reformas económicas que tenían como principal objetivo insertar a México a los flujos internacionales de inversión y comercio. Así, la política macroeconómica instrumentada a partir de 1982 tuvo como ejes principales, la apertura comercial, la desregulación y estabilización económica.

#### **3.1.1. Apertura comercial**

Bajo el supuesto de que el contexto internacional y nacional se caracterizaba por los siguientes hechos:

- Una continua ampliación de las relaciones comerciales y económicas mundiales;
- Múltiples iniciativas de liberalización llevadas a cabo en los planos multilateral y regional entre un número cada vez mayor de naciones;
- Una creciente apertura de los países en desarrollo al intercambio de bienes y servicios; y
- Una creciente incompetencia de la planta industrial mexicana debido a la ausencia de un ambiente de competencia con el exterior.

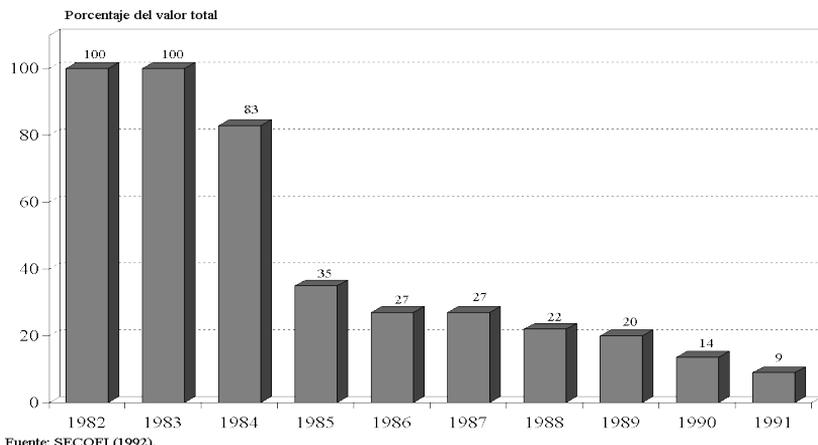
Se decidió iniciar la apertura unilateral de la economía a través de una drástica reducción de las fracciones arancelarias sujetas a permiso previo de importación y de la disminución notable de los aranceles aplicables a las importaciones (Figuras 2-3 y 2-4).

Este proceso de apertura se inició en 1986 con la entrada de México al GATT y se consolidó en el sexenio 1988-1994, sobre todo a raíz de la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, que entró en vigor el primero de enero de 1994.

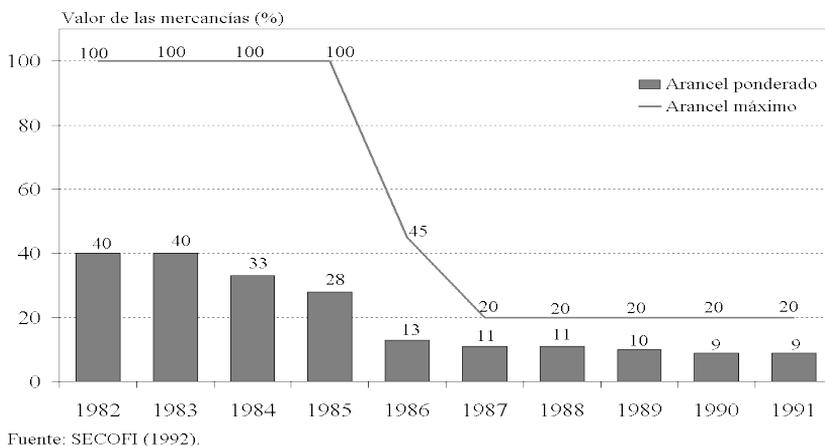
Al cierre de 1995, México tenía acuerdos comerciales con Chile, Costa Rica, Venezuela, Colombia y Bolivia, así como un acuerdo marco de cooperación con la Unión Europea. Además, nuestro país ingresó a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de

la cual forman parte los países más ricos del mundo, así como al Mecanismo de Cooperación Asia Pacífico (APEC).

**Figura 2-3. Valor de las importaciones con permiso previo**



**Figura 2-4. Nivel de aranceles en México**



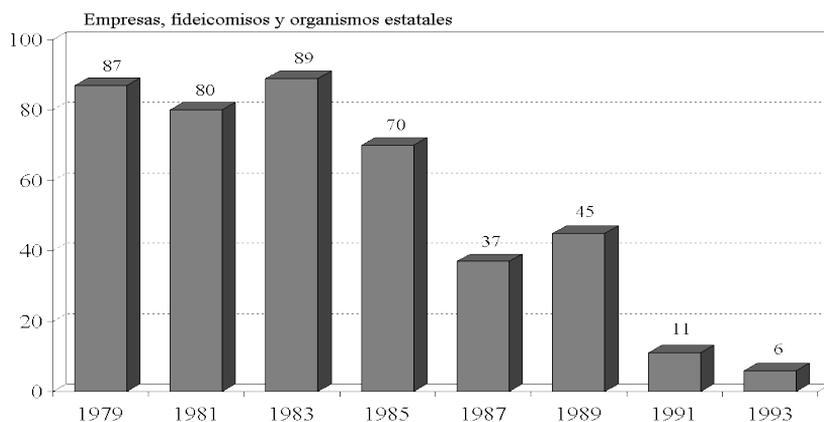
Específicamente sobre el sector agropecuario, basta señalar que mientras en 1982 el arancel promedio agropecuario fue de 27%, con un máximo de 100%, para 1992 había disminuido a menos de 8%. En 1982, todas las importaciones agroalimentarias requerían de permiso previo, pero a finales de 1993 se eliminaron, salvo para un grupo reducido de productos.

### 3.1.2. Desregulación económica

Bajo el supuesto de que la participación del Estado en la economía obstruye o entorpece la capacidad productiva de los particulares, además de contribuir al aumento desmesurado del gasto público, se inició una agresiva política de reducción de la escala de intervención estatal, tanto términos de su acción directa en las actividades productivas, como de la extensión de su influencia indirecta sobre el funcionamiento de los mecanismos de mercado.

Así, en el ámbito del sector agropecuario, este proceso se tradujo en una drástica privatización y liquidación de las empresas, fideicomisos y organismos estatales que fungían como compradores casi únicos de las cosechas nacionales o la venta de insumos a precios subsidiados (Figura 5).

**Figura 2-5. Evolución de la privatización en el agro**



Fuente: SHCP (1994).

La fuerte presencia estatal en la comercialización de insumos y cosechas constituía un mecanismo muy eficaz para aplicar la política de precios de garantía que prácticamente cubría todos los productos básicos. Sin embargo, a excepción del maíz y frijol, en el resto se eliminaron los precios de garantía y CONASUPO dejó de participar en el acopio de cosechas (Cuadro 2-6).

En materia de financiamiento y seguro agropecuario —que por muchos años fueron los principales mecanismos empleados para transferir subsidios al sector agropecuario—, también se registró una reducción drástica de las transferencias. Así, mientras en el período 1983-1988 los subsidios canalizados a través del sistema financiero rural sumaron 66 mil 836 millones de pesos, para el período 1989-1992, dicha cifra se redujo en más

de 58%, para ubicarse en 27 mil 604 millones de pesos. Todo ello implicó una mayor selectividad de la operación crediticia y de aseguramiento, toda vez que la superficie que logró tener acceso a estos servicios se redujo de manera significativa (Cuadro 2-7).

**Cuadro 2-6. Participación de CONASUPO en la comercialización de productos básicos (% de las compras totales)**

Año	Arroz	Frijol	Maíz	Sorgo	Trigo	Ajonjolí	Soya	Copra	LPD*
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	23.0	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	25.0	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	0	100
1994	0	25.4	45.0	0	0	0	0	0	100

\* Leche en polvo descremada. Este indicador registra todos los años 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 1974-1977.

Fuente: CONASUPO (1994).

**Cuadro 2-7. Subsidios al sistema financiero rural por parte del gobierno mexicano (millones de pesos de 1992)**

Concepto	1983-1988	1989-1992
• Asistencia técnica	419	228
• Garantía de créditos	152	580
• Subsidios a primas de seguro	11,549	5,185
• Costo por tasas de interés preferenciales		
– Costo operativo	14,093	9,747
– Incremento de créditos y cobertura de pérdidas de operación	40,623	11,684
Total	66,836	27,424

Fuente: World Bank (1993).

### 3.1.3. Estabilización económica

El modelo económico adoptado en México partió del supuesto de que sin estabilidad no hay crecimiento o competitividad y por ello el combate a la inflación se convirtió en un objetivo prioritario de la política económica.

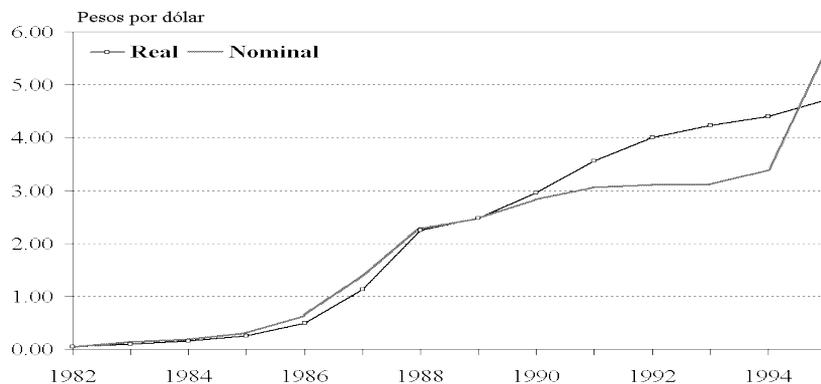
Para lograrlo, los planificadores gubernamentales limitaron las variaciones en el tipo de cambio, mediante la obtención de flujos crecientes de capital externo que se dirigieron, principalmente, a los mercados especulativos, donde lograron elevadas tasas de interés, o a inversiones directas en áreas abiertas al capital privado a raíz de la decisión de privatizar las empresas paraestatales y desregular la economía. Al fijar el tipo de cambio para reducir la inflación, se optó por sobrevaluar la moneda, lo que a su vez implicó un subsidio implícito a las importaciones.

La obsesiva política contra la inflación dio lugar a que la brecha inflacionaria entre México y Estados Unidos, el principal socio comercial de nuestro país, se ampliara en detrimento de la competitividad de la economía nacional. Así, mientras que entre diciembre de 1988 y noviembre de 1994 el diferencial de inflación que tuvo México respecto a Estados Unidos fue de 107%; el desliz (es decir la devaluación) del peso con respecto al dólar fue de sólo 47.6%, lo que significa que el costo de los productos mexicanos expresados en dólares se incrementó, mientras que las importaciones se abarataron (Cuadro 2-8, Figura 2-6, Figura 2-7).

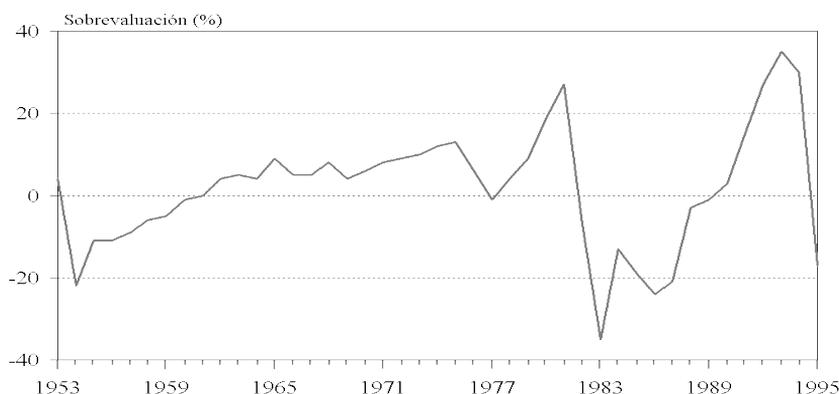
**Cuadro 2-7. Inflación en México y Estados Unidos, y desliz cambiario de diciembre de 1988 a noviembre de 1994**

<i>Inflación en México</i>	<i>Inflación en EE.UU.</i>	<i>Diferencia de inflación</i>	<i>Desliz cambiario</i>
126.60%	15.60%	107%	47.60%

**Figura 2-6. Tasa de cambio nominal y real del peso, 1982-1995**



Fuente: Banco de México.

**Figura 2-7. Sobrevaluación del peso en el periodo 1953-1995**

Fuente: Banco de México.

### 3.2. La preparación del cambio

Bajo el contexto de una política de esta naturaleza, en los círculos oficiales y empresariales existía el pleno convencimiento de la necesidad de actualizar la legislación agraria (vigente desde 1917) para ofrecer los mecanismos y las formas de asociación que estimularan una mayor inversión, capitalización y compactación del minifundio. Era necesario eliminar el carácter inalienable, imprescriptible e inembargable de la propiedad ejidal y comunal, y suprimir las prohibiciones para que las sociedades civiles y mercantiles pudiesen tener en propiedad o administrar tierras. Existía el consenso de que era necesario optar por la vía “clásica”.

Pero ¿... cómo justificar, o más bien, cómo demostrar con hechos la viabilidad de este enfoque? Si bien es cierto que las modalidades de aparcería, arrendamiento y agricultura por contrato, existentes en el país desde tiempos remotos, eran prueba fehaciente de la factibilidad y conveniencia de flexibilizar la legislación agraria para darle mayor transparencia, racionalidad y equidad a estos esquemas, carecían de fuerza e imagen suficiente para ser utilizados como argumentos para impulsar las reformas constitucionales en materia agraria.

Además, dichas modalidades de asociación tradicional no contaban con el “sello oficial”, ya que se iniciaron y arraigaron en el campo sin la intervención gubernamental y al margen de la ley. Era urgente contar con un modelo de referencia para demostrar a los empresarios y productores, y a la sociedad en general, la necesidad de flexibilizar el régimen de tenencia ejidal y comunal, para abrirle cauces a la inversión privada, y

por consiguiente, a la “introducción de técnicas de producción, administración y comercialización modernas en una relación respetuosa y equitativa” (Presidencia de la República, 1991).

### 3.3. Vaquerías: el comienzo y el modelo

El proyecto Vaquerías marcó el comienzo de la nueva estrategia gubernamental para capitalizar y tecnificar al agro, en particular al ejido. Desde su surgimiento, se consideró como modelo a seguir o ejemplo a imitar por cualquier empresario interesado en invertir en el campo asociado con productores rurales. Para entender la gestación y desarrollo de este proyecto, qué mejor que recurrir a las palabras de los propios protagonistas...

#### 3.3.1. ... y allí empieza todo<sup>7</sup>

“... utilicen su ingenio, su imaginación; propónganme fórmulas que me permitan levantar la productividad en el campo”. Este fue el exhorto que hizo el Presidente de México a un grupo de empresarios reunidos en la Cd. de Monterrey, N.L. el 16 de diciembre de 1989. Dentro del grupo se encontraba el Lic. Alberto Santos de Hoyos, quién entonces dirigía a GAMESA, una de las empresas galleteras más grandes de América Latina. Al escuchar esto, expresa el Lic. Santos, “me acordé del concepto de asociación en participación, mismo que hace ya 16 o 17 años intentamos aplicar el Ing. Pablo Livas y yo en un proyecto agrícola en Río Verde, San Luis Potosí. En ese entonces se los planteamos al presidente López Portillo, a través del señor Rafael Izquierdo, que era jefe de asesores, le gustó. Empezamos a trabajar junto con el Departamento Jurídico de la Secretaría de Agricultura, para tratar de promover, mediante una ley, este tipo de asociaciones, y, cuando ya estábamos a punto de terminar el proyecto de ley, el presidente López Portillo simplemente nos mandó decir que por razones políticas se suspendía el Proyecto. Nos decepcionamos mucho, inclusive llegamos a olvidarnos de la idea”.

Sin embargo, “ahora que el Presidente Salinas nos pide ayuda para aumentar la producción de granos básicos para disminuir las importaciones, generar empleo y lograr un desarrollo más equilibrado del país, veo la brillante oportunidad de desempolvar aquél viejo Proyecto. El Ing. Livas, inclusive, estaba trabajando en Michoacán, ya se había olvidado de estos sueños. Inmediatamente le hablé a Michoacán y le dije: renuncia

---

<sup>7</sup> Parte de la información contenida en este capítulo se obtuvo de un reportaje realizado por Gustavo Armenta, publicado por la Revista *Cambio* 7, octubre de 1991.

allá, porque acá ya hay la posibilidad de hacer realidad el sueño que habíamos olvidado. Inmediatamente se vino para acá. Ni preguntó cuánto iba a ganar porque para él, que es Ingeniero Agrónomo, era un sueño más directo que para mí. Yo lo veía desde el punto de vista de un empresario, sin entender cómo era posible que como tal no se me permitiera intervenir en sembrar lo que el país necesitaba. Yo sí tenía permiso para ir a comprar trigo o soya a Estados Unidos, Canadá o Brasil, pero no tenía derecho como mexicano a participar en la siembra de trigo o de soya en mi país, y me decía: pues por qué estos absurdos, no los puedo entender. Ahora, si fuéramos autosuficientes, muy bien, no nos necesitaban a los empresarios, pero el gobierno permitía que compráramos granos a empresarios extranjeros, que era muy negativo para el país, pero nos prohibía a los mexicanos, por el simple hecho de ser empresarios, participar en las cuestiones agrícolas. Esto era lo que a mí me molestaba mucho, me enfermaba”.

Bien, “al exponerle mi idea al Presidente, a él le gusta en un principio, y me pide que me ponga en contacto con el Licenciado Jorge de la Vega, que era el Secretario de Agricultura en esa época. Esto fue en diciembre de 1988. En enero de 1989 tenemos la primera reunión con el Licenciado de la Vega, y a partir de esa fecha empezamos a platicar con sus gentes y con el gobernador del estado. Decidimos empezar en Nuevo León, ya que era el programa piloto y al tenerlo cerquita podríamos supervisararlo y atenderlo bien. El gobierno del estado nos recomienda el Distrito Río de Vaquerías, porque ya está la presa pero no se está aprovechando todo su potencial; empezamos las pláticas con los ejidatarios... y allí empieza todo”.

### 3.3.2. La propuesta de financiamiento

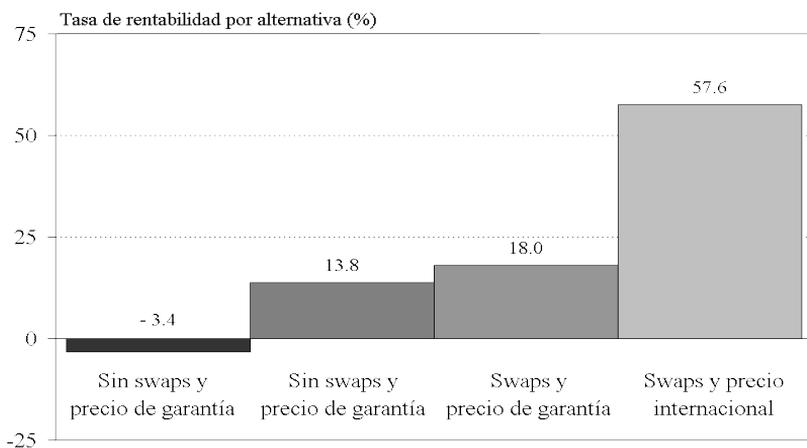
“Con el aval presidencial, afirma el Lic. Santos, y en coordinación con la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, procedimos a elaborar la propuesta que contenía el análisis de las inversiones, costos y consideraciones para la asociación en participación de promotores agrícolas y tenedores de tierras ociosas”.

Los resultados obtenidos, sin embargo, no eran nada halagadores, pues el análisis concluía que según las cifras tomadas en consideración y suponiendo que se cumplían todos los supuestos mencionados, se tenía un margen de tan sólo \$270/ha, como remanente de la producción sobre los costos de los cultivos, lo que hacía que la amortización de la infraestructura y equipo fuera imposible de cubrir con los costos financieros, de infraestructura, equipo y precios de garantía vigentes (Figura 2-8).

Es decir, los resultados indicaban que si las inversiones para instrumentar el Proyecto se realizaban bajo las condiciones en las que estaba produciendo

cualquier agricultor de México, las ganancias serían negativas. Sin embargo, los promotores sostenían que “para que se tuviera éxito en la promoción de proyectos bajo esquemas de asociación en participación y se justificaran las inversiones, se requería que los campesinos, además de los salarios, tuvieran un ingreso adicional derivado de una parte de la cosecha, y los promotores un grado razonable de seguridad en la recuperación de su inversión y la expectativa de un rendimiento sobre su capital, que fuera un incentivo para preferir este tipo de inversiones sobre otras de menor riesgo y rendimiento seguro” (GAMESA, 1989).

**Figura 2-8. Proyecto Vaquerías: rentabilidad financiera**



Fuente: Muñoz y Fontes (1992).

Para tal fin, los inversionistas propusieron que se aprovechara la disposición de la banca comercial internacional de aceptar pagos con descuento de la deuda pública externa, es decir, utilizar los *swaps* para elevar la rentabilidad del proyecto.

Finalmente lograron concretar un esquema de inversión muy favorable para el proyecto: de los 12 millones de dólares requeridos, el 50% lo aportó el empresario, el 35% el gobierno federal a través de *swaps* y el 15% restante el gobierno estatal, lo que se sumó el 50% de la aportación (a fondo perdido) de los productores. De esta manera la rentabilidad de la inversión requerida para instrumentar el proyecto se elevó considerablemente. El logro de un esquema financiero de esta naturaleza condujo a uno de los principales promotores del proyecto a asegurar que “la mejor forma de nacer en este mundo es rico, bueno, sano y hasta con experiencia”.

### 3.3.3. ¡A trabajar!

Una vez resuelto el problema del financiamiento, la siguiente tarea se impusieron los empresarios para formalizar la asociación, fue la búsqueda de cualquier requisito legal que permitiera darle cierto sustento jurídico al Proyecto. Así, para estar acorde con el artículo 27 Constitucional, en su Fracción IV, se procedió a constituir una Asociación Civil (Desarrollo Integral del Campo Mexicano, DICAMEX), para que la dirección técnica, operativa y administrativa le fuera otorgada por las unidades de producción.

Para justificar el uso o disfrute por tercero de las tierras ejidales, se recurrió a la causal de excepción de que señalaba la Fracción IV del artículo 76 de la Ley Federal de Reforma Agraria.

La Promotora Agropecuaria GAMESA S.A. de C.V. celebró contratos de asociación en participación con unidades de producción integradas por ejidatarios, colonos y pequeños propietarios, donde la primera como asociante aportaba el 50% del monto de la inversión y los segundos como asociados aportaron tierras y el 50% restante de la inversión, la cual se obtuvo como subsidio del gobierno federal. La administración del proyecto, como ya se indicó, quedó en manos de DICAMEX.

Las Unidades de Producción eran contempladas en la Ley de Fomento Agropecuario, Capítulo II, artículo 32. La asociación en participación estaba prevista en la Ley de Sociedades Mercantiles, en el Capítulo XII, artículos 252-259.

Ahora bien, no obstante los intentos de los empresarios y del gobierno federal por vestir al proyecto con un ropaje de legalidad, el mismo empresario reconoció que "... desde el punto de vista estrictamente legal, Vaquerías es un proyecto que está en contra de la Ley, es ilegal. No recuerdo, no soy abogado, cuál es el artículo específico, pero hay un artículo en la ley que prohíbe la asociación de este tipo por más de un año, y establece claramente que en caso de que se viole esta disposición, los ejidatarios pierden sus derechos ejidales, y el inversionista pierde su inversión. Me dicen entonces: ¿por qué arriesgaste tu patrimonio? Bueno, porque valía la pena arriesgarlo, y porque era un proyecto que el mismo señor Presidente firmó como testigo de honor; el Secretario de Agricultura y el Secretario de la Reforma Agraria firmaron también el convenio, como partes de la asociación, porque ellos tienen su función dentro del convenio, y porque yo sabía que si esto tenía éxito iba a ser el mejor argumento para solicitar estas adecuaciones en la ley. Porque la ley debe tener como objetivo final el beneficio de la sociedad, y si esta ley ahorita va en perjuicio de la sociedad, lo que debe cambiarse es la ley, no los términos de la asociación. Los ejidatarios todos aceptaron firmar el convenio por 12 años, cuando la ley les dice que no pueden hacerlo por más de un año; que pueden estarse

renovando, año con año, previa autorización de la asamblea, pero no se hizo así”.

### 3.3.4. La compactación de áreas

Al iniciar los trabajos de organización, los Promotores se enfrentaron a una serie de problemas, algunos de los cuales llegaron a constituirse en serias amenazas para la concreción misma del proyecto.

Entre los más importantes, además de la cartera vencida que ascendía a un millón 500 mil nuevos pesos, destaca el referente a la gran disparidad que prevalecía entre los diferentes productores en cuanto a la superficie bajo riego que detentaba cada uno de ellos. Es decir, los ingresos individuales que obtenían los productores sin el proyecto eran muy desiguales entre sí, lo cual dificultó grandemente la compactación de áreas. Así, existían ejidatarios y colonos que tenían o usufructuaban hasta 30 hectáreas de riego, no obstante que legalmente sólo les correspondían diez hectáreas, para el caso de los ejidatarios. Otros tenían cinco, tres o una, e incluso una proporción importante no tenía ni una sola hectárea de riego.

Una de las ofertas más atractivas que ofrecieron los Promotores a los agricultores para que aportaran su tierra al Proyecto, fue que (gracias al moderno sistema de riego por aspersión que establecerían, mismo que permitiría regar hasta cinco mil hectáreas con la misma cantidad de agua con la que antes se regaban escasamente 800 con riego rodado) todos los asociados tendrían la posibilidad de poseer tierras de riego conforme a los límites que marca la ley.

Es obvio que esta oferta resultaba muy atractiva para aquellos productores que tenían menos de diez hectáreas de riego, pero para aquellos que poseían diez o más hectáreas, no les resultaba atractivo. Aunque los Promotores explicaban a estos últimos que detentaban ilegalmente cierta superficie de tierra, los productores argüían que si así sucedía era porque habían invertido dinero y esfuerzos para el desmonte de las tierras, construcción de canales y nivelación, que es precisamente lo que no hicieron los otros.

Dado que los Promotores pretendían arrancar el Proyecto en circunstancias donde todos los productores iniciaran en igualdad de condiciones, es decir, que “todos iniciaran de cero”, finalmente optaron por regularizar la tenencia de la tierra a través de un mecanismo de indemnización a razón de mil nuevos pesos por hectárea excedentaria desmontada y sólo dejarles las que legalmente les correspondía.

No obstante esta acción de justicia para los productores indemnizados, algunos de éstos se negaron a incorporarse al Proyecto argumentando que no obtendrían ningún beneficio adicional al asociarse, pues ya tenían, sin el

Proyecto, sus diez hectáreas de riego, maquinaria y equipo, medios de transporte..., por lo que no veían la razón para asociarse y compartir sus utilidades con el empresario. Finalmente, los promotores lograron convencer al 88% de los productores (327 en total) para que aportaran su tierra al Proyecto, mientras que el 12% restante optó por permanecer al margen.

### 3.4. El consenso para el cambio

Al iniciar operaciones este proyecto, en abril de 1991, e incluso antes de concretarse, se produjo una guerra de declaraciones por medio de la prensa, la radio y la televisión, donde funcionarios de gobierno, empresarios, dirigentes campesinos y el mismo Presidente de la República, aún sin contar con resultados, calificaron a este proyecto como “un largo paso hacia la autosuficiencia alimentaria”. El Secretario de la SARH propuso “multiplicar por mil estos proyectos”.

Por el lado de los dirigentes campesinos, estos demandaron en reiteradas ocasiones al presidente Salinas que proyectos como el de Vaquerías se implementaran a nivel nacional. Por su parte, en una encuesta realizada entre 520 ejecutivos de empresas por parte de la revista *Expansión*<sup>8</sup>, el 56% de ellos manifestaron estar plenamente convencidos que este proyecto podría considerarse como un ejemplo práctico de asociación entre productores rurales y la iniciativa privada.

La población urbana también expresó su opinión a través de una encuesta que aplicó la revista *Nexos*<sup>9</sup> entre 3,500 personas de las principales ciudades del país, quienes en un 90% manifestaron estar de acuerdo en permitir y promover la asociación entre ejidatarios y empresarios. Finalmente, el Consejo Coordinador Empresarial (CEE) fue el encargado de recoger la opinión de los campesinos, y a través de una investigación de campo realizada en 21 estados de la República reveló que 46% de los encuestados manifestó estar en favor de asociarse con el sector privado para producir<sup>10</sup>.

El amplio consenso generado en torno al proyecto Vaquerías, y en general hacia la asociación entre productores y empresarios, permitió crear un ambiente muy favorable para que 20 meses después de que se firmara el “primer” contrato de asociación en participación, el Presidente de la República enviara a la Cámara de Diputados la iniciativa de reformas al artículo 27 constitucional, misma que fue discutida y aprobada con una celeridad desacostumbrada, siendo el 6 de enero de 1992 cuando apareció publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el Decreto por

<sup>8</sup> “Coinversión o privatización”, revista *Expansión*, abril de 1993.

<sup>9</sup> Reformas al artículo 27 constitucional”, revista *Nexos*, enero de 1992.

<sup>10</sup> *El Financiero*, 6 de diciembre de 1991.

el que se reforma el Artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. La ley reglamentaria correspondiente fue promulgada 51 días después, es decir, el 26 de febrero de 1992.

Bajo el nuevo marco legal, se suprimió la prohibición genérica a las corporaciones civiles y mercantiles de tener en propiedad o administrar tierras agrícolas, y se permitió que las tierras ejidales y comunales pudiesen ser objeto de cualquier contrato de aprovechamiento (renta, aparcería, asociación en participación...) hasta por período de 30 años prorrogables. Por consiguiente, el proyecto Vaquerías pasaba formalmente a la legalidad, al igual que los miles de casos de aparcería y arrendamiento de tierras ejidales y comunales.

#### IV. REFERENCIAS

- Baca, D. Antonio (1990). *La modernización y la productividad del ejido mexicano*. Ponencia presentada en el Consejo Consultivo de la CNC. Querétaro, Qro. México.
- Barbosa, A. René; Maturana, Sergio (1972). *El arrendamiento de tierras ejidales*. Centro de Investigaciones Agrarias. México.
- Bartra, Roger. (1978). *Estructura agraria y clases sociales en México*. Serie Popular Era, México.
- Calva Tellez, José Luis (Coord.) 1989. *Economía Política de la Explotación Forestal en México: bibliografía comentada (1930-1984)*, UACH-UNAM. México.
- Colbert, P. Walter (1992). *Evaluación financiera y económica del proyecto de asociación en participación Vaquerías en el estado de Nuevo León*. Tesis de maestría. Colegio de Postgraduados. México.
- GAMESA (1989). *Análisis de inversiones, costos y consideraciones para la asociación en participación para la producción de granos básicos*. México.
- Gómez, Manuel Ángel; Rindermann, Rita *et al.* (1993). *El chile seco en Zacatecas: un cultivo de grandes perspectivas*. CIESTAAM-UACH, México.
- Morett, Jesús (1992). *Alternativas de modernización del ejido*. Editorial Diana. México.
- Muñoz, Manrubbio (1992). "Descapitalización y rentismo ejidal en la Huasteca Potosina", en Aguilar, R. Miguel y Muñoz R. Manrubbio. *Problemática y alternativas al proyecto de riego Pujal Coy de la Huasteca Potosina*. UACH-Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México.

- Muñoz, Manrrubio y Fontes, Angela (1991). "Asociación en participación en el campo mexicano". *Reporte de investigación*, núm. 5. CIESTAAM-UACH. México.
- Presidencia de la República (1991). Exposición de motivos de la iniciativa de reformas al Artículo 27 de la Constitución. México.
- Rama, Ruth y Vigorito, Raúl (1979). *El complejo de frutas y legumbres en México*. ILET-Nueva Imagen. México.
- Restrepo, Iván y Sánchez, José (1971). "Minifundismo y latifundismo en un distrito de riego" en *Revista del México Agrario*, núm. 2. México.
- Restrepo, Iván; Ecktein, Salomón (1979). *La agricultura colectiva en México: la experiencia de la laguna*. Siglo XXI Editores. México.
- Suárez, Víctor (1990). "La agroindustria forestal: el otro movimiento ecologista", en *La Agroindustria en México*, Tomo III. Muñoz Rodríguez, Manrrubio *et al.* (Comps.). UACH. México.



---

# 3 *El marco jurídico de las alianzas*

Dado que bajo el nuevo marco jurídico agrario la principal misión que deberán desempeñar los productores rurales y los inversionistas privados para elevar la competitividad de la agricultura es el establecimiento de alianzas o asociaciones, resulta fundamental comprender con mayor plenitud las posibilidades y limitantes legales que ofrece la Ley Agraria para la formalización de este tipo de relaciones.

## **I. PARTICIPACIÓN DE EJIDOS Y COMUNIDADES EN SOCIEDADES Y CONTRATOS DE APROVECHAMIENTO**

Los mecanismos para que los ejidatarios y comuneros puedan participar en sociedades o establecer contratos de aprovechamiento con terceros son diferentes si se trata de tierras de uso común (ejidales o comunales) o de tierras ejidales parceladas (Anexo 1).

### **1.1. Tierras ejidales y comunales de uso común**

En el caso de tierras ejidales o comunales de uso común, la ley dispone que puedan ser objeto de cualquier contrato de aprovechamiento (renta, aparcería, asociación en participación, etc.). Los contratos que impliquen el uso de tierras ejidales de uso común por terceros podrán tener una duración que esté acorde con el proyecto productivo correspondiente, pero no será mayor de treinta años, los cuales pueden ser prorrogables (art. 45 y 100).

Para que estos contratos sean válidos, es necesario que la asamblea ejidal o comunal los apruebe. En este caso se requiere que la asamblea este constituida por la mitad más uno del número total de ejidatarios; si no se obtiene dicho quórum, en segunda convocatoria se puede celebrar la asamblea con el número de ejidatarios que se encuentren presentes y las decisiones son tomadas por mayoría simple<sup>14</sup>. Se admite en este tipo de asamblea la representación mediante carta poder (art. 23-V).

Las tierras ejidales de uso común y las tierras comunales también podrán ser aportadas a cualquier tipo de sociedades mercantiles o civiles en las que participe el ejido, la comunidad o sus miembros (artículo 75). Esta aportación debe ser autorizada por la asamblea, que en primera convocatoria deberá reunir cuando menos tres cuartas partes del número total de ejidatarios; si no se obtiene dicho quórum, en una segunda o ulterior convocatoria sólo podrá celebrarse la asamblea si asisten la mitad más uno del número total de ejidatarios. En cualquier caso, las decisiones serán tomadas con la aprobación de dos terceras partes de los asistentes. No se admite en este tipo de asambleas la representación y se requiere, también, la presencia de un representante de la Procuraduría Agraria, así como de un fedatario público que deberá, además, protocolizar el acta de la asamblea (artículo 23-IX).

El proyecto de desarrollo y de escritura social de las sociedades a las que se aportarán tierras de uso común de ejidos y comunidades deben ser sometidos a la opinión de la Procuraduría Agraria, quien se pronunciará sobre la viabilidad de la inversión proyectada, el uso racional de los recursos naturales, así como la equidad en los términos y condiciones propuestas. Dicha opinión deberá emitirse en menos de 30 días hábiles y la asamblea podrá pronunciarse en el sentido que lo desee, aún en contra de la opinión emitida por la Procuraduría Agraria (art. 75-II).

Así mismo, la asamblea resolverá si las acciones o partes sociales, según sea el caso, corresponden en lo individual a cada ejidatario o al núcleo ejidal<sup>15</sup>. El valor de las aportaciones en tierras que hagan los ejidos o las comunidades, tiene que ser cuando menos igual al precio de referencia que establezca la Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales (CABIN) o alguna institución de crédito (art. 75-IV).

---

<sup>14</sup> Por mayoría simple se entiende cuando únicamente se requiere el voto de la mitad más uno de los presentes, y mayoría calificada cuando se establece una votación mayor.

<sup>15</sup> La asamblea de cada ejido o comunidad decidirá si los derechos sobre las tierras de uso común son en partes iguales o en partes proporcionales distintas en razón de las aportaciones materiales, de trabajo y financieras de cada individuo (art. 56).

## **1.2. Tierras ejidales parceladas**

En lo que toca a las tierras parceladas, el ejidatario con derecho de aprovechamiento, uso y usufructo de su parcela, puede conceder este derecho por medio de contratos de arrendamiento, aparcería, asociación en participación, etc., sin necesidad de autorización de la asamblea o de cualquier autoridad. Asimismo podrá aportar sus derechos de usufructo a la formación de sociedades tanto mercantiles como civiles (art. 79).

## **1.3. El usufructo como garantía**

El núcleo de población ejidal, por resolución de la asamblea, y los ejidatarios en lo individual, podrán otorgar en garantía el usufructo de las tierras de uso común y de las tierras parceladas, respectivamente, tanto a las instituciones de crédito como a aquellas personas con las que tengan relaciones de asociación o comerciales (art. 46). En caso de incumplimiento de la obligación garantizada, el acreedor, por resolución del Tribunal Agrario, podrá hacer efectiva la garantía de las tierras hasta por el plazo pactado y luego el usufructo retornará al ejidatario o al núcleo ejidal, según sea el caso. Si bien es cierto que esta garantía no tiene mucho interés para las instituciones de crédito, dadas las dificultades para hacerla valer en la práctica, puede constituirse en un elemento de seguridad para todos aquellos que establezcan contratos de aprovechamiento o sociedades con los ejidatarios, pues en general ellos si estarán en capacidad de recuperar la garantía pactada.

# **II. VENTA DE PARCELAS EJIDALES Y PASO AL DOMINIO PLENO**

## **2.1. Venta de tierras ejidales**

El ejidatario puede vender sus derechos parcelarios a otros ejidatarios o avecindados del mismo núcleo de población. Para que la transacción sea válida, es suficiente la conformidad por escrito de las partes ante dos testigos y la notificación que se haga al Registro Agrario Nacional, el que expedirá los nuevos certificados parcelarios (art. 80). No obstante, ningún ejidatario podrá ser titular de derechos parcelarios sobre una extensión mayor que la equivalente al 5% de las tierras ejidales, ni de más extensión que la pequeña propiedad individual (art. 47).

## 2.2. Paso al dominio pleno

Con las formalidades previstas en la ley<sup>16</sup>, la asamblea podrá autorizar la posibilidad para que la totalidad de los ejidatarios puedan, en lo individual, adoptar el dominio pleno de sus parcelas (art. 81). Una vez adoptada esta resolución, los ejidatarios interesados podrán, en el momento que lo estimen conveniente, asumir el dominio pleno de sus parcelas, dándolas de baja en el Registro Agrario Nacional e inscribiéndolas en el Registro Público de la Propiedad correspondiente a la localidad. Si el productor que obtuvo el derecho pleno sobre su parcela ejidal sigue manteniendo sus derechos sobre las tierras comunes y el fundo legal, continuará con su calidad de ejidatario (art. 82 y 83).

Hay que notar, que dado que los ejidatarios ya tienen completa libertad para establecer convenios y sociedades, una de las ventajas que podrían obtener al pasar al dominio pleno sería la de poder ofrecer sus tierras en garantía, obteniendo así una mayor capacidad de endeudamiento. Sin embargo, esto es también una arma de doble filo, pues en caso de problemas de pago, las tierras serían embargables, mientras que la parcela ejidal no lo es.

## III. LAS SOCIEDADES RURALES

La Ley Agraria reconoce a las Sociedades de Producción Rural (SPR), Unión de Ejidos o Comunidades, a las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC) y a las Uniones de Sociedades de Producción Rural (USPR) como Sociedades Rurales. La primera es una sociedad de primer nivel que agrupa preferentemente a los productores rurales individuales, mientras que las otras tres sociedades son de segundo nivel, pues están constituidas exclusivamente por ejidos, comunidades o sociedades de producción rural.

### 3.1. Sociedades rurales de primer nivel

**Las Sociedades de Producción Rural.** Se constituyen con dos o más productores rurales que pueden ser personas físicas o morales. Su objeto

---

<sup>16</sup> La asamblea en primera convocatoria deberá reunir cuando menos tres cuartas partes del número total de ejidatarios: si no se obtiene dicho quórum; en una segunda o ulterior convocatoria podrá celebrarse la asamblea si asisten la mitad más uno del número total de ejidatarios. En cualquier caso, las decisiones serán tomadas con la aprobación de dos terceras partes de los asistentes. No se admite en este tipo de asambleas la representación y se requiere, también, la presencia de un representante de la Procuraduría Agraria, así como de un fedatario público que deberá, además, protocolizar el acta de la asamblea (art. 23-IX).

es la coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley (art. 111). Cabe resaltar que en virtud de lo anterior, esta sociedad no limita su participación a las actividades agropecuarias, sino que puede incursionar prácticamente en todos los sectores de actividad como el turismo y la explotación de minerales.

Estas sociedades adoptan el régimen de responsabilidad ilimitada cuando cada uno de los socios responde por sí de todas las obligaciones sociales de manera solidaria; en este caso no deberán reportar capital inicial. Este tipo de régimen implica que a cada socio se le puede exigir el cumplimiento total de las obligaciones contraídas por la sociedad, pudiendo significar la ruina de alguno de los socios, cuando por ejemplo, la sociedad no es bien administrada o se cometen fraudes por parte de los miembros del Consejo de Administración. Sin embargo, es un régimen de responsabilidad que facilitaría la conformación de SPR con productores del sector social.

Cuando el régimen de responsabilidad sea limitada cada uno de los socios responden de las obligaciones hasta por el monto de sus aportaciones al capital social. En este caso la SPR tendrá que reportar un capital mínimo equivalente a 700 veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal. Si la responsabilidad es suplementada, los socios, además del pago de su aportación al capital social, responden de todas las obligaciones sociales subsidiariamente, hasta por una cantidad determinada en el pacto social y que será su suplemento, el cual en ningún caso será menor de dos tantos de su mencionada aportación. El capital mínimo será el equivalente a 350 veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal.

La SPR es la única sociedad rural que permite la participación individual de todo tipo de productores rurales, ejidatarios, comuneros, colonos, pequeños propietarios. Es decir, se trata de la única sociedad rural de primer nivel, por lo que al derogarse la Ley Federal de Reforma Agraria, la Ley General de Crédito Rural y la Ley de Fomento Agropecuario, las organizaciones que antes se constituían como sección especializada ejidal, sector de producción ejidal, industria rural ejidal o unidades de producción, ahora podrán constituirse como SPR.

En virtud de lo anterior, resulta evidente que la SPR será una de las formas organizativas básicas para la producción agropecuaria.

Los derechos de los socios de una SPR sólo son transmisibles con el consentimiento de la asamblea. Cuando la sociedad tenga obligaciones con una institución financiera se requerirá además, de la autorización de ésta. Esto marca una gran diferencia con las sociedades anónimas, donde generalmente no se necesita consentimiento de nadie para la enajenación de las acciones suscritas por los socios.

### 3.2. Sociedades rurales de segundo nivel

**Las Uniones de Ejidos o Comunidades.** Están formadas por dos o más ejidos o comunidades. Su objeto comprende la coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley (artículo 108).

**Las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC).** Pueden constituirse por dos o más de las siguientes personas morales: ejidos, comunidades, uniones de ejidos o comunidades, sociedades de producción rural o uniones de sociedades de producción rural. Su objeto es la integración de los recursos humanos, naturales, técnicos y financieros para el establecimiento de industrias, aprovechamientos, sistemas de comercialización y cualesquiera otras actividades económicas (art. 109).

Las Uniones de Sociedades de Producción Rural están formadas por dos o más sociedades de este tipo. Su objeto es la coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley (art. 113).

### 3.3. Características de las sociedades rurales

Existe una serie de características comunes para las sociedades rurales, las cuales se presentan a continuación.

**Órganos de Gobierno.** El órgano supremo de las Sociedades Rurales es la Asamblea General. La dirección de las mismas estará a cargo de un Consejo de Administración elegido por la Asamblea General. Dicho Consejo de Administración tendrá la representación de la sociedad ante terceros, pero para tal efecto se requerirá la firma mancomunada. La vigilancia de las Sociedades Rurales estará a cargo de un Consejo de Vigilancia igualmente nombrado por la Asamblea General.

**Estatutos.** La Ley Agraria deja muchas lagunas en lo relativo al funcionamiento de las sociedades rurales, por lo que los estatutos deben ser muy abundantes y específicos, en particular en lo relativo a los siguientes aspectos: objetivos; capital y régimen de responsabilidad; normas de admisión, separación y exclusión; normas de funcionamiento y normas para su disolución y liquidación. También se debe precisar la manera en que se distribuyen los derechos, obligaciones y utilidades, estableciéndose si se trata de partes iguales para cada socio o en proporciones distintas según las aportaciones materiales, de trabajo y/o financieras de cada socio.

El acta constitutiva de las sociedades rurales debe protocolizarse ante fedatario público e inscribirse en el Registro Agrario Nacional. Para el caso de las sociedades de Producción Rural o de Sociedades Rurales de

segundo nivel donde participen éstas, deberán registrarse además en el Registro Público de Crédito Rural o de Comercio.

**Régimen fiscal.** Desde el punto de vista fiscal<sup>17</sup>, existe un tratamiento diferente a las sociedades rurales, pues si bien las Uniones de Ejidos y Comunidades y las ARIC están totalmente exentas del impuesto sobre la renta, las SPR y sus Uniones sólo están parcialmente exentas. En efecto, al igual que las Personas Morales Civiles y Mercantiles que se dedican exclusivamente a las actividades agrícolas y ganaderas, silvícolas y pesqueras, las SPR son tratadas fiscalmente de acuerdo a lo establecido en el art. 10-B de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, que a la letra dice:

“Las personas morales que se dediquen exclusivamente a las actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas o pesqueras no pagarán el impuesto sobre la renta por los ingresos provenientes de las mismas, siempre que no excedan el ejercicio de 20 veces al salario mínimo general correspondiente al área geográfica del contribuyente elevado al año, por cada uno de sus socios. La exención referida en ningún caso excederá, en su totalidad, de 200 veces el salario mínimo correspondiente al área geográfica de la persona moral elevado al año.” Además, en términos del art. 13 de la misma ley, las personas morales dedicadas exclusivamente a la agricultura y a la silvicultura podrán reducir de su impuesto determinado el 50%.

**Otros aspectos relevantes.** Hay que resaltar que bajo la nueva Ley Agraria cualquier sociedad rural puede explotar directamente la tierra, sin ninguna restricción en cuanto a la extensión. Las sociedades rurales, así como los ejidos y comunidades, pueden establecer empresas especializadas que apoyen su productividad, pudiendo participar en dichas empresas, aparte de los socios, otros productores rurales y los vecindados. Las empresas mencionadas podrán adoptar cualquiera de las formas asociativas previstas en la ley.

En fin, hay que notar que desde el punto de vista de asociaciones empresarios-productores, las sociedades rurales que podrían ser de interés para los inversionistas privados son la SPR, la ARIC y la Unión de SPR. Note, sin embargo, que se requiere para el primer caso que el empresario sea un productor rural y en el segundo y tercer caso solo podrá participar como socio si además previamente ha constituido una SPR o una unión de SPR.

### 3.4. Otras organizaciones rurales

La Ley Agraria ofrece además a los ejidatarios, comuneros y vecindados opciones de organización que sin tener personalidad jurídica propia, operan solidariamente con el núcleo ejidal en su conjunto, por lo cual sus vínculos con el exterior se establecen a través del ejido de acuerdo a su reglamento interno:

---

<sup>17</sup> Los integrantes de las Sociedades Rurales están obligados a pagar el ISR cuando sus ingresos anuales sean superiores a 20 salarios mínimos generales elevados al año.

**La Unidad Agrícola Industrial para la Mujer (UAIM)**, constituida por las mujeres mayores de dieciséis años del núcleo de población para la explotación de una granja agropecuaria o de industrias rurales.

**La Parcela Escolar**, que se destinará a la enseñanza, investigación y divulgación de prácticas agrícolas.

**La Unidad para el Desarrollo Integral de la Juventud**, formada por los hijos de ejidatarios, comuneros y vecindados mayores de dieciséis y menores de veinticuatro años, donde se realizarán actividades productivas, culturales, recreativas y de capacitación.

#### IV. LA PEQUEÑA PROPIEDAD INDIVIDUAL

Según el art. 27 Constitucional, fracción IV, se consideran latifundios las superficies de tierras agrícolas, ganaderas o forestales que siendo propiedad de un sólo individuo excedan los límites de la pequeña propiedad. La pequeña propiedad agrícola es la superficie de tierras agrícolas de riego o humedad de primera que no exceden los siguientes límites o sus equivalentes en otras clases de tierras:

- 150 ha destinadas al cultivo de algodón.
- 300 ha destinadas al cultivo de plantaciones.
- 100 hectáreas destinadas a otros cultivos (granos, hortalizas, etc.).

Para efectos de la equivalencia mencionada se computará una hectárea de riego por dos de temporal, por cuatro de agostadero de buena calidad, por ocho de monte o agostadero en terrenos áridos (art. 117).

Así, para poder aplicar los límites de la pequeña propiedad, cuando un mismo individuo sea propietario de tierras agrícolas de distinta clase o las destine a diferentes cultivos, se sumarán todas ellas de acuerdo a su equivalencia y al cultivo respectivo (art. 118).

La pequeña propiedad forestal es aquella que no excede 800 hectáreas de tierras forestales de cualquier clase (art. 119). La pequeña propiedad ganadera no deberá exceder la superficie necesaria para mantener hasta quinientas cabezas de ganado mayor o su equivalente en ganado menor de acuerdo al coeficiente de agostadero que determine la SARH (art. 120).

##### 4.1. Mejoras sin cambio de uso del suelo

Un aporte importante de la Ley Agraria (art. 121) es que señala que las tierras que sean mejoradas por sus dueños o poseedores, continuarán

computándose conforme a la clase o coeficiente de agostadero anteriores a la mejora, según se trate de tierras agrícolas o ganaderas, respectivamente.

En este sentido el propietario o poseedor de un predio puede solicitar a la SARH que le expida un certificado en el que conste la clase o coeficiente de agostadero anterior a la mejora, según se trate de tierras agrícolas o ganaderas, respectivamente.

Dicho certificado hará prueba plena, es decir, tendrá el más amplio valor probatorio que en derecho existe. Hay que resaltar que se trata de un certificado de coeficiente de agostadero o de clase de tierras y no del certificado de inafectabilidad que antes se establecía. Además, esta certificación no es indispensable para la mejora.

#### 4.2. Mejoras con cambio de uso del suelo.

En el caso en que haya una mejora en una pequeña propiedad ganadera que implique cambio de uso del suelo, las tierras ganaderas que ahora se dediquen a uso agrícola seguirán siendo consideradas como tales si (art. 122):

- La producción agrícola se destina a la alimentación de ganado<sup>18</sup>.
- Las tierras destinadas a la producción agrícola sin fines de alimentación de ganado, no exceden los límites de la pequeña propiedad agrícola que le correspondía antes de la mejora. Esto significa que las tierras ganaderas mejoradas destinadas a la producción agrícola sin fines de alimentación de ganado que excedan la pequeña propiedad agrícola antes de la mejora, tendrán que destinarse a uso ganadero o forestal.

Por otra parte, cuando las tierras de una pequeña propiedad ganadera se conviertan en forestales, seguirá considerándose como pequeña propiedad, aunque rebase las 800 ha (art. 123).

De acuerdo con el nuevo texto del art. 27 constitucional, se suprime la afectación sin indemnización de las superficies que exceden la pequeña propiedad individual con fines de dotación de tierra, de tal suerte que ahora los excedentes que se presenten en la pequeña propiedad individual, deberán ser fraccionados y enajenados con los procedimientos previstos en las leyes de las entidades federativas, dentro del plazo de un año. Si esto no ocurriese, la venta se hará en pública almoneda.

En este sentido, hay que precisar que las demandas de tierra que fueron presentadas antes del 6 de enero de 1992, tendrían que ser resueltas bajo las normas establecidas por el anterior texto del artículo 27 constitucional y

---

<sup>18</sup> Si además se mantiene el número de cabezas de ganado que correspondía al coeficiente de agostadero antes de la mejora, el productor podrá comercializar los excedentes de la producción agrícolas con fines de alimentación animal, sin dejar de considerar su predio como pequeña propiedad ganadera.

la Ley Federal de Reforma Agraria. Sin embargo, las autoridades consideraron que solo caían en esta situación aquellas demandas de tierra cuyo trámite no hubiera terminado por haberse dictado acuerdo de archivo del expediente como asunto concluido o dictamen negativo. Así, si a mediados de 1992 se hablaba aún de rezago agrario constituido por miles de expedientes, se podría pensar que los problemas de “inseguridad” de la tenencia de la tierra no habían terminado. Lo cierto es que, la gran mayoría de estos expedientes (se habla de cerca del 95%) son demandas de tierras que fueron denegadas, pero cuyos dictámenes no han sido comunicados a los demandantes por razones políticas relacionadas con la imagen de la máxima autoridad agraria bajo la legislación recientemente derogada, es decir, el Presidente de la República.

## **V. LAS SOCIEDADES CIVILES, MERCANTILES PROPIETARIAS Y ADMINISTRADORAS DE FINCAS RÚSTICAS**

Las sociedades civiles o mercantiles que posean tierras agrícolas, ganaderas o forestales, así como las sociedades de este tipo que les sea transmitido el dominio de tierras de uso común de los ejidos y/o comunidades, deben cumplir con los siguientes puntos:

- Estas sociedades no podrán tener una extensión mayor que la equivalente a 25 veces los límites de la pequeña propiedad individual (art.126).
- El objeto social de las sociedades civiles o mercantiles estará limitado a la producción, transformación o comercialización de productos agrícolas, ganaderos o forestales, así como los demás actos accesorios necesarios para el cumplimiento de dicho objeto (art. 126). Este punto busca impedir que se acaparen tierras con fines especulativos.
- El capital social de las sociedades deberá distinguir una serie especial de acciones o partes sociales, identificada con la letra “T”, que será equivalente al capital aportado en tierras agrícolas, ganaderas o forestales o al destinado para la adquisición de las mismas, de acuerdo al valor de las tierras al momento de su aportación o adquisición (art. 126). Estas acciones no conceden derechos especiales a sus titulares, salvo en caso de liquidación de la sociedad, en que sus titulares tendrán derecho a recibir tierra en pago de lo que les corresponda del capital social (art. 127).
- Ningún individuo, directamente o a través de una sociedad podrá detentar más acciones o partes sociales de serie “T”, ya sea de una

o varias sociedades emisoras, que las equivalentes a los límites de la pequeña propiedad individual. Asimismo, ninguna sociedad podrá detentar más acciones o partes sociales de la serie "T", ya sea de una o varias sociedades emisoras, que las equivalentes a una superficie igual a veinticinco veces la pequeña propiedad.

- Con esto último se busca evitar que mediante la triangulación, una sola persona física a una sociedad civil o mercantil sea propietaria o poseedora de más tierra que lo permitido por la ley (art. 129).
- Las sociedades propietarias de tierras rurales no podrán tener una participación de extranjeros mayor del 49% en las acciones o partes sociales de la serie "T" (art. 130). Sin embargo, la participación extranjera en el resto del capital está normado por la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera y su reglamento, por lo que la participación accionaria extranjera, bajo ciertas circunstancias, puede ser superior al capital nacional. Con ello los extranjeros podrían controlar y administrar sociedades propietarias de tierras sin necesidad de poseer una sola acción "T".
- El acta constitutiva de las sociedades civiles o mercantiles que sean propietarias de tierras agrícolas, ganaderas o forestales, así como los individuos titulares de acciones o partes sociales "T" y las personas morales titulares de acciones o partes sociales "T", deberán inscribirse en el Registro Agrario Nacional. Todo esto con el fin de garantizar que los límites de propiedad establecidos por la Ley Agraria sean respetados.
- Las acciones o partes sociales de serie "T" que un individuo o sociedad tenga por arriba del límite establecido para la pequeña propiedad individual o a veinticinco veces ésta, respectivamente, deberán ser enajenadas por su propietario en un plazo de un año o en caso contrario enajenados en público almoneda.

## VI. COMENTARIOS FINALES

(1) Según el artículo 2 de la ley agraria, en lo no previsto en la misma se aplican supletoriamente la legislación civil federal y, en su caso, mercantil. Sin embargo, una característica de la ley es precisamente que deja grandes espacios "vacíos", de tal forma que la legislación civil y mercantil será ampliamente aplicada a un sector que bajo la antigua ley estaba relativamente aislado de la misma.

Así por ejemplo:

- a) Se legitiman los contratos civiles y mercantiles de
  - Asociación en participación,

- Arrendamiento y
- Aparcería.

donde participen ejidatarios y comuneros.

b) Si bien las controversias en materia agraria serán resueltas por los Tribunales Agrarios, el resto de las controversias (comerciales, crediticias, laborales, etc.) se ventilarán en tribunales civiles, donde se le dará un trato de iguales a productores y a empresarios.

c) Aún cuando la ley agraria define la estructura de capital y el número de socios mínimos de las sociedades mercantiles en el campo, es la Ley de Sociedades Mercantiles quien regula su funcionamiento, su constitución, su disolución y su liquidación.

d) Si bien la inversión extranjera en acciones de serie "T" está limitada al 49%, su participación en el capital social total y las normas de su operación se definen en la Ley de Inversiones Extranjeras.

(2) Hay que precisar que muchas de las posibilidades que señala la ley agraria para que los productores ejidales puedan comprometer el usufructo o el dominio de la tierra mediante garantías bancarias, contratos de aprovechamiento, participación en sociedades, compra-venta de derechos y el paso al dominio pleno, tienen como requisito la ubicación y delimitación precisa de los predios ejidales. Por lo que es necesario esperar la expedición por parte del Registro Agrario Nacional de los certificados parcelados, de los certificados de derechos sobre tierras de uso común y los títulos de propiedad sobre los solares urbanos. La emisión de estos documentos se desarrolla mediante el Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos (PROCEDE), programa que implica un proceso lento que tomará varios años para que se concluya a nivel nacional (Anexo 2).

De esta manera, la falta de regularización de la tenencia de la tierra ejidal se presenta, en la práctica, como un impedimento muy fuerte para la aplicación inmediata del nuevo marco jurídico agrario. No obstante, algunos grupos ejidales han desarrollado mecanismos (no legales) para dar seguridad a las partes signatarias. Dentro de estos mecanismos se tienen aquellos en que los contratos son autorizados por todos los ejidatarios, aún los no involucrados, o en algunas ocasiones solamente por el comisionado ejidal, después de su aprobación por la asamblea. Además, en aquellos proyectos que tengan una importancia considerable, las autoridades del país podrán dar instrucciones al PROCEDE para que agilice el proceso de regularización de las tierras ejidales involucradas.

(3) Si bien en lo que toca al funcionamiento comunitario, la ley agraria señala que cada ejido debe establecer en un reglamento interno, su forma de organización, principios de operación y la manera en que aprovechan sus recursos, en lo relativo al solar urbano y a la parcela ejidal, su utilización es de competencia prácticamente exclusiva del ejidatario que tiene los derechos sobre los mismos.

**ANEXO 1**

**Requisitos para establecer contratos de aprovechamiento y sociedades civiles y mercantiles con tierras ejidales y comunales**

Requisitos	Tierras ejidales y comunales de uso común			Tierras parceladas	
	Contratos de aprovechamiento	Sociedades civiles o mercantiles	Contratos de aprovechamiento	Sociedades civiles o mercantiles	
1. Aprobación de la asamblea ejidal					
a) Asistencia mínima					
– Primera convocatoria	Sí	Sí	No	No	
– Segunda convocatoria	50%+1	75%+1	50%+1		
b) Representación por carta poder	Los presentes	No			
c) Presencia de fedatario público	Sí	Sí			
d) Presencia de un representante de la Procuraduría Agraria	No	Sí			
e) Mayoría para decidir	No	2/3 partes			
2. Opinión de la Procuraduría Agraria sobre proyectos de desarrollo y escritura social	50%+1				
	No	Sí	No	No	
3. Duración	30 años prorrogables	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido

Fuente: Ley Agraria.

## ANEXO 2

### Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos (PROCEDE)

1. Objetivo. Regularización de la tenencia de la tierra ejidal, mediante la expedición y entrega de los certificados y títulos correspondientes (regularizar el parcelamiento económico de los ejidos).
2. Características
  - a) Participación voluntaria del ejido a través de una decisión de la asamblea ejidal.
  - b) Programa totalmente gratuito para los productores.
3. Procedimiento
  - a) Presentar solicitud a la Procuraduría Agraria.
  - b) La Procuraduría Agraria realiza reuniones de información y sensibilización con los órganos de representación del ejido.
  - c) La asamblea ejidal nombra una Comisión Auxiliar de Titulación.
4. La asamblea debe delimitar las áreas de uso común, de asentamiento humano y parceladas. Dicha asamblea debe cumplir con las siguientes formalidades:
  - a) Convocarse con 30 días de anticipación.
  - b) Debe instalarse en primera convocatoria con las tres cuartas partes de los ejidatarios y en ulteriores convocatorias con el 50%+1 de los mismos. No se acepta representación por carta poder en estas asambleas.
  - c) Las resoluciones se toman por el voto favorable de al menos dos terceras partes de los ejidatarios presentes.
  - d) Debe estar presente un representante de la Procuraduría Agraria y un Fedatario Público.
5. Siguiendo los principios aprobados por la asamblea, la Comisión Auxiliar de Titulación, la Procuraduría Agraria (RAN) y las brigadas del INEGI realizarán las actividades de identificación, ubicación geográfica precisa, y medición de las tierras ejidales.
6. El Registro Agrario Nacional certificará e inscribirá el plano interno del ejido, que deberá contener la delimitación de las tierras de uso común, de las de asentamiento humano y de las parceladas. Asimismo, se inscribirá el acta en la que consten las instrucciones de la asamblea para la expedición de los certificados y títulos correspondientes. El Registro Agrario Nacional, como órgano responsable de la emisión de las normas técnicas para la medición de las tierras al interior del ejido, vigilará su cumplimiento.
7. Posteriormente, con base en el plano interno del ejido y en las instrucciones contenidas en el acta, el RAN expedirá:
  - a) Certificados parcelarios.
  - b) Certificados de derechos sobre tierras de uso común.
  - c) Títulos de solar urbano.

**Anexo 3. Sociedades rurales**

<i>Tipo de sociedad</i>	<i>Socios</i>	<i>Objeto</i>	<i>Formalización</i>	<i>Capital social inicial mínimo requerido</i>	<i>Situación fiscal</i>	<i>Marco jurídico</i>	<i>Otros</i>
Sociedad de Producción Rural (S.P.R.)	Dos o más productores rurales, ya sean personas físicas o morales (Organización de 1er. nivel)	Coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley Notar que no se limita a actividades agropecuarias, forestales y agroindustriales	Protocolizar ante un fedatario público e inscribirlo en el Registro Agrario Nacional y en el Registro Público de Crédito Rural o de Comercio del lugar que corresponda	Responsabilidad limitada: ninguno. Responsabilidad limitada: 700 salarios mínimos diarios del D.F. Responsabilidad suplementaria: 350 salarios diarios del D.F.	Parcialmente exentas del Impuesto Sobre la Renta*	Ley Agraria, artículos 108, 109, 111 y 112	Los derechos de los socios son transmisibles con el consentimiento de la asamblea y cuando la sociedad tenga obligaciones con una institución financiera, se requerirá de la autorización de ésta
Unión de Ejidos o Comunidades (UE o UC)	Dos o más Ejidos o Comunidades (Organización de 2do. nivel)	Coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley Puede explotar directamente la tierra	Protocolizar ante un fedatario público e inscribirlo en el Registro Agrario Nacional	No se menciona	Totalmente exentas del pago del Impuesto Sobre la Renta	Ley Agraria, artículos 108 y 109	
Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC)	Dos o más de las siguientes personas morales: Ejidos, Comunidades, Unión de Ejidos o Comunidades, Sociedades de Producción Rural o Uniones de Sociedades de Producción Rural (Organización de 2do. nivel)	Integración de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para el establecimiento de industrias, aprovechamiento, sistemas de comercialización y cualquiera otras actividades económicas Puede explotar directamente la tierra	Protocolizar ante un fedatario público e inscribirlo en el Registro Agrario Nacional. Cuando se integre con SPR o Uniones de SPR, se inscribirá además en los Registros Públicos de Crédito Rural o de Comercio	No se menciona	Totalmente exentas del pago del Impuesto Sobre la Renta	Ley Agraria, artículos 108, 109 y 110	
Unión de Sociedades de Producción Rural (USPR)	Dos o más Sociedades de Producción Rural (Organización de 2do. nivel)	Coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley. Puede explotar directamente la tierra	Protocolizar ante un fedatario público e inscribirlo en el Registro Agrario Nacional y en el Registro Público de Crédito Rural o de Comercio correspondiente	No se menciona	Parcialmente exentas del Impuesto Sobre la Renta*	Ley Agraria, artículos 108, 109 y 113	

\* Según lo expresado en el artículo 10-B de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, "las personas morales que se dediquen exclusivamente a las actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas o pesqueras no pagarán impuesto sobre la renta por los ingresos provenientes de las mismas, siempre que no excedan el ejercicio de 20 veces al salario mínimo general correspondiente al área geográfica del contribuyente elevado al año, por cada uno de sus socios. La excepción referida en ningún caso excederá, en su totalidad, de 200 veces el salario mínimo correspondiente al área geográfica de la persona moral elevado al año". Además, en términos del artículo 13 de la misma ley, las personas morales dedicadas a la agricultura y a la silvicultura podrán reducir de su impuesto determinado el 50%.

### Anexo 5. Otro tipo de sociedades y asociaciones

<i>Tipo de sociedad</i>	<i>Socios</i>	<i>Objeto</i>	<i>Formalización</i>	<i>Capital social inicial mínimo requerido</i>	<i>Situación fiscal</i>	<i>Marco jurídico</i>	<i>Otros</i>
Sociedad de Solidaridad Social (S. de S.S.)	Mínimo 15 socios. Deberán ser personas físicas de nacionalidad mexicana, en especial: ejidatarios, comuneros, campesinos sin tierra, parvifundistas y personas que tengan derecho al trabajo	La creación de fuentes de trabajo; prácticas que tiendan a la conservación y mejoramiento de la ecología; explotación racional de los recursos naturales; producción, industrialización y comercialización de bienes y servicios ...	Se requiere autorización previa del Ejecutivo Federal a través de la SRA, cuando se trate de las industrias rurales y de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en los demás casos. El acta y bases constitutivas, así como la autorización, deberán inscribirse en el registro que para tal efecto llevan las secretarías mencionadas	El patrimonio social se integra inicialmente con aportaciones de cualquier naturaleza que los socios efectúen, así como con las que rechilan de instituciones oficiales y de personas físicas o morales ajenas a la sociedad. El patrimonio social quedará afectado en forma irrevocable a los fines sociales. Se deberá integrar un fondo de solidaridad social con la parte proporcional de las utilidades obtenidas que los socios aporten	Totamente exenta del ISR	Ley de Sociedades de Solidaridad Social, 1976	Las S.S.S. no pueden contratar asalariados Las instituciones de crédito (como FIRA) no estiman conveniente fomentar este tipo de figura
Asociaciones Civiles (A.C.)	Dos o más individuos	Realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico	El contrato debe constar por escrito y para que produzcan efectos contra terceros debe ser inscrito en el Registro Público	No determinado, pero los socios que voluntariamente se separen o que fueron excluidos pierden todo derecho al haber social	No realiza actividades económicas	Código Civil, artículos 2670 al 2701	Cada socio tiene un voto y las decisiones se toman por mayoría La calidad de socio es intransferible
Sociedades Cooperativas	Mínimo 5 personas físicas de clase trabajadora que aportan a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de producción o se aprovisionen de ella si se trata de cooperativas de consumo	Satisfacción de necesidades individuales y colectivas a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios (cualquier actividad económica lícita)	Constituirse ante notario, juez de distrito o de primera instancia, presidente o delegado municipal. Registrarse en el Registro Público de Comercio quien informará a la SEDESOL	No determinado	Exenta del Impuesto Sobre la Renta	Ley General de Sociedades Cooperativas: 3 de agosto de 1994	Los rendimientos se distribuyen de acuerdo al tiempo trabajado o al volumen de aprovisionamiento según sea cooperativa de producción o de servicios. Régimen de responsabilidad limitada o suplementada. No contrata asalariados, salvo en obras por tiempo determinado o para sustituir temporalmente un socio. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios. Se reconoce un voto por socio, independientemente de sus aportaciones

**Anexo 4. Sociedades civiles y mercantiles**

<i>Tipo de sociedad</i>	<i>Socios</i>	<i>Objeto</i>	<i>Formalización</i>	<i>Capital social inicial mínimo requerido</i>	<i>Situación fiscal</i>	<i>Marco jurídico</i>	<i>Otros</i>
Sociedad Civil (S.C.)	Dos o más personas físicas	Combinación de recursos o esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico pero que no constituya una especulación comercial. No interesa por lo tanto para producir y comercializar pero sí para empresas prestadoras de servicios**	El contrato social debe constar por escrito ante Notario Público e inscribirse en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio en la sección de Sociedades Civiles. Si posee terrenos rústicos también debe ser inscrita en el Registro Agrario Nacional	No se menciona	Parcialmente exenta del Impuesto Sobre la Renta*	Código Civil en materia federal, artículos 2688 al 2735	El contrato social solo puede modificarse por acuerdo unánime de los socios. Se trata de una sociedad de personas y no de capitales. No obstante, los votos son computados en relación con las cantidades aportadas
Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	Mínimo dos socios y máximo cincuenta	Combinación de recursos o esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico y que constituya una especulación comercial**	El contrato social debe constar por escrito ante Notario Público e inscribirse en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio. Si posee terrenos rústicos también debe ser inscrita en el Registro Agrario Nacional	Tres millones de pesos y la responsabilidad de los socios limitada a las aportaciones	Parcialmente exenta del Impuesto Sobre la Renta*	Ley de Sociedades Mercantiles, artículos del 58 al 86	Para la transmisión de las partes sociales, se necesita el consentimiento de los socios que representen la mayoría del capital social. Para modificar el contrato social se requiere el voto de los socios que represente cuando menos las tres cuartas partes del capital social
Sociedad Anónima (S.A.)	Mínimo dos socios	Combinación de recursos o esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico y que constituya una especulación comercial**	El contrato social debe constar por escrito ante Notario Público e inscribirse en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio. Si posee terrenos rústicos también debe ser inscrita en el Registro Agrario Nacional	Cincuenta millones de pesos; responsabilidad limitada al pago de las acciones	Parcialmente exenta del Impuesto Sobre la Renta*	Ley de Sociedades Mercantiles, artículos del 87 al 206	La distribución de las utilidades se hace siempre en proporción al importe pagado de las acciones

\* Según lo expresado en el artículo 10-B de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, "las personas morales que se dediquen exclusivamente a las actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas o pesqueras no pagarán impuesto sobre la renta por los ingresos provenientes de las mismas, siempre que no excedan el ejercicio de 20 veces al salario mínimo general correspondiente al área geográfica del contribuyente elevado al año, por cada uno de sus socios. La excepción referida en ningún caso excederá, en su totalidad, de 200 veces el salario mínimo correspondiente al área geográfica de la persona moral elevado al año". Además, en términos del artículo 13 de la misma ley, las personas morales dedicadas a la agricultura y a la silvicultura podrán reducir de su impuesto determinado el 50%.

\*\* El objeto de estas sociedades cuando sean propietarias o poseedoras de fincas rústicas estará limitado a la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas, ganaderas o forestales, así como los demás actos accesorios necesarios para el cumplimiento de dicho objetivo.



---

# 4 *Tipología de las alianzas*

La introducción al derecho agrario de los principios e instituciones del derecho civil y mercantil clásico, abrieron grandes posibilidades para que empresarios y productores rurales pudiesen formalizar alianzas bajo las mas diversas modalidades<sup>1</sup>. Sin embargo, sería un error suponer que el marco jurídico, por sí solo, dinamizará las alianzas estratégicas en el campo, pues como se analizará en el presente capítulo, las alianzas son resultado de un proceso de integración de cadenas productivas o de vinculación entre miles de pequeños y medianos productores que detentan la producción primaria de granos y oleaginosas, frutas y hortalizas, leche y carne, especies forestales maderables y no maderables, ... y los agentes que detentan los eslabones de la comercialización y transformación agroindustrial.

Las modalidades específicas que asuma la alianza están determinadas por factores tales como el tipo de cultivo, especie animal o forestal; el nivel de integración del empresario; la orientación del mercado; la fuente financiera y la mezcla de recursos; el nivel de organización previa de los productores; la Visión de largo plazo de los agentes, etc. ¿Cómo se integran todos estos factores en un proceso de formalización y puesta en marcha de una alianza? A esta interrogante se tratará de responder en el presente capítulo.

---

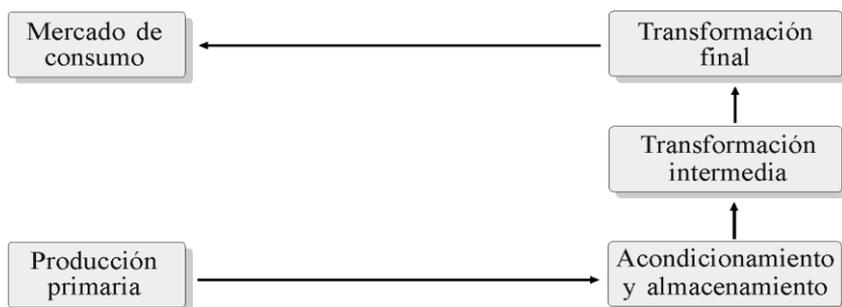
<sup>1</sup> El término *empresario* engloba a las personas físicas o morales que se dedican a la comercialización e industrialización de cosechas, o que cuentan con capital o tecnología para aplicar en las actividades primarias. El término *productor rural* corresponde al utilizado por la Ley Agraria, es decir, se refiere a los propietarios o poseedores de fincas rústicas.

## I. LOS SISTEMAS AGROINDUSTRIALES

Las transformaciones que viven la agricultura, la ganadería y la silvicultura dependen cada vez menos de la dinámica propia de estas actividades que del comportamiento de los agentes que almacenan, comercializan y transforman sus productos.

En efecto, la agricultura, en el sentido amplio del término, se integra inevitablemente a una cadena agroindustrial que le impone restricciones técnicas, económicas y sociales cada vez más importantes. Estas restricciones resultan de la necesidad que tiene la cadena o el sistema agroindustrial como un todo, de satisfacer un mercado de consumo, al cual debe ofrecer volúmenes de producción suficientes, prácticamente durante todo el año, con la calidad demandada y a precios competitivos.

**Figura 4-1. Principales etapas del sistema agroindustrial**



Ahora bien, debido a su dependencia de procesos biológicos, la fase primaria del sistema agroindustrial se distingue por su carácter estacional, así como por la naturaleza perecedera y la variabilidad de su producción. Esta situación impone una serie de limitantes a las fases de transformación y comercialización del producto, pues los agentes que allí participan deben:

- Conciliar un desequilibrio temporal entre la oferta y la demanda, enfrentándose a problemas de administración de inventarios y de previsión de volúmenes de producción y de acopio.
- Efectuar la recepción y el almacenamiento con mucha rapidez y cuidado, a fin de mantener la calidad de los productos.
- Enfrentar fluctuaciones considerables en la disponibilidad de materias primas agrícolas, lo cual se refleja en variaciones importantes en precios.
- Manipular productos de calidad heterogénea que son difíciles de estandarizar.

Por lo anterior, resulta evidente que a diferencia de lo que ocurre en actividades no agroindustriales, los agentes que participan en la producción, transformación y comercialización de materias primas agropecuarias, deben establecer vínculos muy estrechos para poder operar eficientemente. Estos vínculos son tan grandes que en la mayoría de los casos se habla, para referirse a este hecho, de integración agroindustrial<sup>2</sup>.

## II. LA INTEGRACIÓN AGROINDUSTRIAL COMO TENDENCIA

La necesidad de ofrecer productos con la calidad, cantidad, precio y oportunidad requeridos por el mercado, ocasiona a los comerciantes e industriales una serie de problemas en el abasto de materias primas agropecuarias, obligándolos frecuentemente a impulsar vínculos crecientes con la producción primaria.

Dichos vínculos pueden establecerse mediante varios esquemas, entre los que se pueden mencionar: la participación directa en la producción primaria vía renta o compra de tierras, el establecimiento de una producción bajo contrato con los agricultores, la asociación con productores primarios compartiendo costos, riesgos y beneficios, etc.

Para que estas modalidades de integración sean viables, deben, además de satisfacer la necesidad de la agroindustria por contar con materia prima adecuada en términos de volumen, calidad, oportunidad y precios, ofrecer ventajas a los productores como canales de comercialización, precios más estables y en ciertas ocasiones financiamiento<sup>3</sup>.

Hay que resaltar que existen críticas a este proceso por parte de algunos medios académicos y profesionales<sup>4</sup>, que indican que la integración creciente de la agricultura a los circuitos agroindustriales provoca una subordinación total de los campesinos a los imperativos de la agroindustria. Sin embargo, dentro del contexto de la desregulación económica que se vive en el país (manifestada por la apertura comercial y la disminución

---

<sup>2</sup> Note que la integración agroindustrial se maneja en un sentido muy amplio, ya que se refiere a cualquier vínculo comercial, crediticio, tecnológico, etc, que establecen los agentes económicos en el interior de una cadena agroindustrial. En este sentido no hay que confundirla con la integración vertical u horizontal que se refiere a la participación de un agente mediante la apropiación o el control de las fases superiores o inferiores de la cadena agroindustrial (integración vertical) o de actividades colaterales (integración horizontal).

<sup>3</sup> En este sentido, cabe precisar que si la integración no se requiere por alguna de las partes, debido por ejemplo a que los industriales obtengan los volúmenes, precios y calidades deseadas mediante la importación o a que los productores comercialicen satisfactoriamente sus cosechas, la relación comercial entre los productores y los industriales se limitara a la compra-venta al momento de la cosecha.

<sup>4</sup> Ver al respecto Evrard, Hassan y Viau (1976) y Morett (1987).

de la participación estatal), una de las opciones para que los agricultores mantengan la viabilidad económica de sus explotaciones es la de buscar vínculos crecientes con sus interlocutores comerciales.

En este contexto, las alianzas estratégicas entre productores rurales y empresarios no deben ser concebidas sólo como una moda sexenal o como un programa coyuntural apoyado por tal o cual institución, sino más bien como una tendencia inexorable de integración de los sistemas agroindustriales en las economías de mercado, misma que deberá acentuarse conforme la desregulación económica se generalice en el sector agropecuario<sup>5</sup>.

### III. TIPOS DE ALIANZAS

En este capítulo, y en general en toda la obra, se utiliza el término “alianza” para hacer referencia a cualquier tipo de relación colaboracionista que surja entre productores rurales y con empresarios, por una parte, y competidores, clientes, proveedores, entidades gubernamentales, universidades, etc., por otra. Esta definición es por propio diseño amplia y exhaustiva, puesto que su alcance no se limita sólo a los vínculos entre empresarios y productores rurales, ni tampoco a los que toman forma jurídica en contratos de asociación en participación. Ello en virtud de que resulta esencial que se disponga de una definición holgada que permita considerar la gama completa de los vínculos que pueden concretarse en el ámbito del sector agropecuario y forestal (Badaracco, 1992).

Las alianzas en el agro se pueden dar bajo diversas modalidades: aparcería, producción bajo contrato, establecimiento de contratos de prestación de servicios profesionales, creación de empresas en común, etc. Todas ellas buscan cubrir las necesidades de los empresarios para contar con materias primas adecuadas en términos de volumen, calidad, oportunidad y precios, ofreciendo ventajas a los productores como: canales de comercialización, ingresos más estables y en ocasiones acceso a financiamiento.

Esta gran diversidad de vínculos entre empresarios y productores rurales ha generado confusión entre los encargados de la identificación, promoción e instrumentación de proyectos de asociación.

A fin de contribuir a la comprensión de estos proyectos, a continuación presentaremos las características de los diferentes tipos de alianzas entre productores rurales y empresarios, incluyéndose además algunos aspectos

---

<sup>5</sup> Si bien los procesos de integración agroindustrial no son de ninguna manera una moda sexenal, la forma concreta en que el Estado promueve o limita los vínculos entre los empresarios y los productores rurales si están determinados por las políticas sexenales (marco jurídico, estímulos fiscales, financiamiento, etc.)

relevantes del marco jurídico que los regula. Dicha presentación se hará diferenciando los contratos de arrendamiento y dos tipos básicos de vinculación económica: la vinculación no asociativa y la vinculación asociativa.

### 3.1. Los contratos de arrendamiento

En los contratos de arrendamiento de fincas rústicas, el productor cede temporalmente el uso de la tierra a un tercero a cambio de una renta. Esta modalidad permite que la tierra se cultive aún cuando el propietario esté incapacitado para hacerla producir, permitiendo por lo tanto incrementos en la producción, la diversificación productiva y la generación de empleos. Su impacto en el nivel de desarrollo y en la capitalización del productor minifundista es, sin embargo, mínimo.

Aún cuando el arrendamiento de tierras ejidales y comunales estuvo prohibido hasta el 6 de enero de 1992, ha sido una práctica frecuente en todo el país, y se establece mediante acuerdos verbales que duran generalmente un ciclo productivo. En lo que respecta a las tierras privadas, si bien su renta siempre ha estado permitida, también son frecuentes los acuerdos verbales.

**Figura 4-2. Contrato de arrendamiento de fincas rústicas**



La renta de tierra es normada por los artículos del 2453 al 2458 del Código Civil para el Distrito Federal, relativo al “Arrendamiento de Fincas Rústicas”. Entre los puntos más importantes a considerar en estos contratos están:

- La renta podrá ser fijada en especie o en dinero en los plazos y condiciones establecidas en el contrato.
- El contrato tendrá una duración máxima de 30 años (Ley Agraria) y si el monto de la renta rebasa la suma de cinco pesos se otorga en escritura pública (Código Civil).
- El contrato de arrendamiento no se rescinde por la muerte del arrendador, ni por la transmisión de la propiedad del predio arrendado (salvo el caso de expropiación por razones de utilidad pública).

En el caso del arrendamiento, el monto recibido por el dueño de la tierra corresponde a una cantidad fija independiente del resultado que se obtenga en los terrenos arrendados, por lo cual no se requiere una supervisión constante de su parte. Además, normalmente la suma es recibida al inicio del ciclo de producción, por lo que ofrece recursos

inmediatos al arrendador, aunque exige que el arrendatario cuente con la liquidez necesaria para poder hacer el pago de la renta con varios meses de anticipación a la obtención de ingresos.

El hecho de que muchos casos de arrendamiento se den mediante acuerdos verbales provoca frecuentemente una sobre explotación de los recursos. Así por ejemplo, en la renta de agostaderos la sobrecarga animal es muy frecuente. En este sentido, el establecer los contratos de arrendamiento ante notarios públicos permitiría, además de dar una mayor seguridad jurídica al arrendatario, establecer condiciones de explotación de la tierra que conserven su potencial productivo. Sin embargo, el costo de la escritura pública del contrato y la falta de regularización en la tenencia de la tierra ejidal y privada son obstáculos que impiden la formalización de estos arrendamientos por acuerdo verbal.

Cabe resaltar, que el arrendamiento es un contrato de aprovechamiento que permite al empresario incrementar la producción, pero sin compartir utilidades ni riesgos con el dueño del predio, por lo que no se trata de una vinculación económica entre dos agentes.

Otra forma de contratos de arrendamiento entre productores rurales y empresarios se da cuando se rentan maquinaria, instalaciones agropecuarias (establos, pozos, etc.) o agroindustrias. En este caso, aquél agente que no puede utilizar directamente sus instalaciones, las cede temporalmente al otro a cambio de una renta. con lo que se logra hacer producir la instalaciones que de otra manera permanecerían ociosas.

## **3.2. Vínculos no asociativos**

Este tipo de alianzas se constituyen cuando dos agentes establecen convenios o contratos que permiten mejorar las condiciones de operación de las empresas individuales de cada uno de ellos. Hay que resaltar que en este caso sólo se establecen acuerdos de voluntades entre empresarios y productores para crear o transmitir derechos y obligaciones, pero no convierten a los contratantes en socios (Figura 3). Dentro de esta categoría se incluyen la aparcería agrícola o ganadera, los contratos de prestación de servicios profesionales, la producción bajo contrato y la asociación en participación. A continuación veremos las características de cada uno de estos contratos.

### **3.2.1. Contrato de aparcería**

Esta modalidad de asociación se presenta tanto en la agricultura como en la ganadería. La aparcería agrícola tiene lugar cuando una persona cede a otra un predio rústico para que lo cultive, a fin de repartirse los frutos en la forma que convengan.

Por su parte, la aparcería de ganados se presenta cuando una persona cede a otra cierto número de animales para que los cuide y alimente, con el objeto de repartirse los frutos (crías, carne, leche, pieles, etc.) en la proporción que convengan.

La aparcería permite al aparcerero realizar una actividad productiva aún cuando no cuente con los recursos para hacerlo (tierra o ganado), pero sobre las bases técnicas y económicas que normalmente funciona no permite la capitalización de los propietarios de la tierra.

**Figura 4-3. Integración económica en la agricultura: coordinación de actividades entre dos entes económicos**

VÍNCULOS NO ASOCIATIVOS
Acuerdos entre dos agentes económicos que permiten armonizar sus actividades (se mejoran condiciones de las empresas individuales de cada uno de los agentes)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos de aparcería</li> <li>• Contratos de prestación de servicios profesionales</li> <li>• Contratos de compraventa o producción bajo contrato</li> <li>• Contrato de asociación en participación</li> </ul>
VÍNCULOS ASOCIATIVOS
Fusión de empresas o acciones individuales para construir una empresa o acción colectiva (implica trabajar en común en una misma actividad)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedades rurales</li> <li>• Asociaciones civiles</li> <li>• Sociedades civiles</li> <li>• Sociedades mercantiles</li> </ul>

Si bien la aparcería de tierras privadas siempre ha estado permitida, la aparcería de tierras ejidales y comunales solo fue aceptada legalmente hasta el 6 de enero de 1992. De cualquier modo, la aparcería ha sido una práctica común en todo el país, estableciéndose generalmente mediante acuerdos verbales que duran un ciclo productivo.

La aparcería rural está regulada por los artículos 2739 al 2763 del Código Civil para el Distrito Federal, donde sobresalen los siguientes aspectos:

- El contrato de aparcería rural no requiere para su validez de formalidad alguna especial, es decir basta con la firma de los involucrados y dos testigos para que tenga validez legal.
- La ley protege sobre todo al aparcerero, es decir, al agente que trabaja la tierra o cuida al ganado.

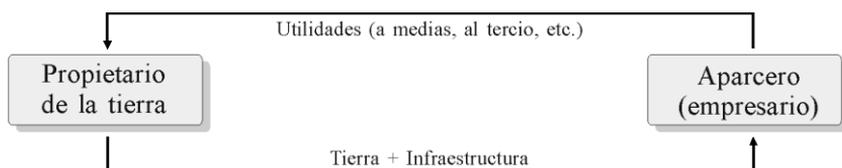
La aparcería implica una supervisión constante del proceso por parte del dueño de la tierra o del ganado, aún cuando no participe necesaria-

mente en el proceso productivo, ya que su participación en las utilidades esta ligada directamente a los resultados de dicho proceso, debiendo verificar por lo tanto, rendimiento, costos de producción, etc.

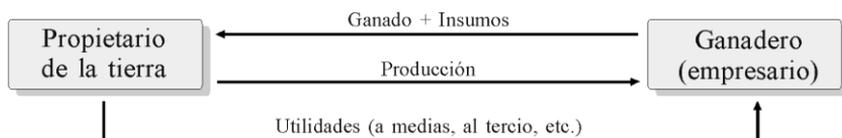
Para el aparcerero, la aparcería tiene la ventaja de que no exige un desembolso real de su parte, aunque se ve obligado a compartir utilidades. Para el propietario del recurso, la aparcería le ofrece mayores utilidades que la renta si la actividad productiva tiene éxito, pero puede también, en caso de fracaso, provocarle pérdidas pues comparte riesgos con el aparcerero. Además de que los ingresos generados por esta alianza solo los obtendrá al final del ciclo productivo.

De esta manera, la decisión de optar por una aparcería agrícola o una renta de tierras dependerá del tipo de productor y empresario involucrados, sin que pueda hacerse a priori un juicio sobre cual de los dos esquemas sería preferible.

**Figura 4-4. Contrato de aparcería agrícola**

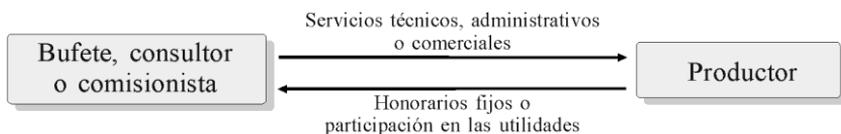


**Figura 4-5. Contrato de aparcería de ganados**



### 3.2.2. Contrato de prestación de servicios profesionales

Es una forma de asociación mediante la cual el empresario, representado por un bufete o individualmente como consultor, se compromete a suministrar servicios técnicos, administrativos o comerciales a los productores a fin de mejorar la productividad (eficiencia técnica) y la competitividad (eficiencia económica) de la producción primaria y agroindustrial. A cambio de su participación, el empresario puede recibir una suma pactada de antemano o bien una fracción de las utilidades adicionales logradas por la empresa. Este tipo de contratos es el que utilizan los bufetes de asesoría técnica privada y los comisionistas en el caso de la comercialización (Figura 4-6).

**Figura 4-6. Contrato de prestación de servicios profesionales**

El empresario en algunos casos funciona como un aval técnico ante la banca comercial, pues esta exige su contratación para otorgar el crédito. La responsabilidad del empresario en estos casos se limita a lograr ciertos rendimientos preestablecidos.

### 3.2.3. Contrato de compraventa o producción bajo contrato

Bajo este nombre se agrupan diversas modalidades de alianzas en las cuales el productor busca garantizar el mercado de sus productos, mientras que el empresario asegura el suministro de materia prima para su agroindustria.

Los contratos que se establecen con este propósito, en general no solo hacen referencia al compromiso de compraventa entre los empresarios y los productores rurales, respectivamente, sino que también crean obligaciones relacionadas con el financiamiento, aprovisionamiento de insumos, asistencia técnica, etc. No obstante, el sustento legal que más se aproxima a su caracterización es el contrato de compraventa, el cual se rige por los artículos 2248 al 2322 del Código Civil para el Distrito Federal. Hay varios aspectos de esta legislación que son relevantes:

- Todo contrato debe especificar las características de la mercancía a comerciar, ya que si el embarque entregado no corresponde a las características estipuladas en el mismo, puede haber rescisión de contrato. Igualmente es conveniente señalar quién y cómo se verificará la calidad de los productos a comerciar, para que se eviten conflictos posteriores.
- El precio de compra o el mecanismo para su fijación debe ser estipulado en el contrato, pudiendo ser el que ocurra en día y lugar determinado, y se pagará en los términos y plazos convenidos.
- Las condiciones de pago, términos, plazos, descuentos e incentivos convenidos deben también ser definidas en el contrato.
- Los volúmenes que ampara el contrato y el período en que éste será válido, también deben ser señalados.
- Los contratos de compra-venta no requieren para su validez formalidad alguna especial, a menos que recaigan sobre un inmueble.

La duración de estos contratos suele limitarse a un ciclo productivo, aunque pueden darse en plazos mayores. Esta vigencia, tan relativamen-

te corta, permite que ciclo con ciclo se hagan adecuaciones a los contratos, siendo por lo tanto un esquema de asociación bastante flexible.

La producción bajo contrato en el medio rural se presenta bajo diversas modalidades. Así desde el punto de vista precios tenemos dos tipos de contratos:

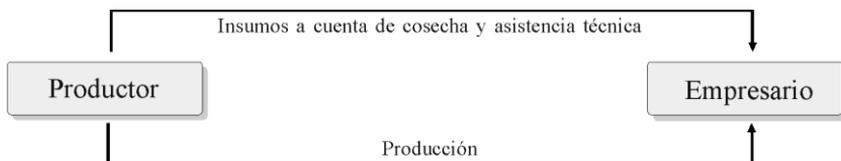
- **Producción bajo contrato sin precio fijado de antemano.** Es un contrato en el cual el empresario se compromete a comprar la totalidad de la producción obtenida por el productor a los precios vigentes al momento de la cosecha. Este tipo de contratos se utilizan en la comercialización de algunas hortalizas en fresco, dado que las grandes fluctuaciones de precios que sufren estos productos no permiten fijar los precios con anticipación.
- **Producción bajo contrato con precio fijado de antemano.** Mediante este contrato, el empresario se compromete a comprar a un precio fijo toda la producción que cumpla con las normas de calidad pactadas. Es decir, en este caso el productor prácticamente no tiene riesgo comercial, al tener un mercado y un precio seguro para su producción. La producción bajo contrato con precio fijado de antemano se presenta sobre todo en actividades donde existe cierta estabilidad de precios, como las hortalizas para la industria, la caña de azúcar, etc., o donde el empresario tiene la suficiente presencia en el mercado como para amortiguar las fluctuaciones de precios.
- Un caso especial de esta modalidad es el **contrato de compraventa con precio mínimo garantizado** (libre al alza), que asegura que el empresario cubrirá un precio mínimo por la producción, aceptando aumentar el pago si el precio del mismo se incrementa en el mercado.

Por otra parte, desde el punto de vista de la fuente de financiamiento a la producción primaria, también se pueden distinguir dos tipos de producción bajo contrato, a saber:

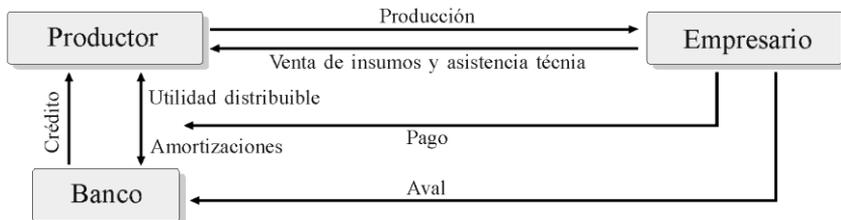
1. **Producción bajo contrato con financiamiento empresarial.** Este tipo de producción bajo contrato se presenta cuando el empresario ofrece al productor insumos a cuenta de cosecha (semilla, plántula, fertilizantes, pesticidas, etc.), lo que significa un financiamiento parcial del capital de trabajo requerido por los productores. Este financiamiento se otorga muchas veces sin intereses y se trata de un mecanismo típico de la agricultura de contrato que promueven las empresas exportadoras de hortalizas congeladas en el Bajío. Cabe precisar que solo excepcionalmente los empresarios facilitan recursos al productor para invertir en mejoras territoriales o en sistemas de manejo postcosecha (Figura 4-7).
2. **Producción bajo contrato con financiamiento bancario.** En este esquema, el financiamiento, tanto para inversiones fijas como

para capital de trabajo, proviene de las instituciones de crédito. En general, los productores son los sujetos de crédito y el empresario funge como aval (deudor solidario) y retiene las amortizaciones de los créditos al momento de los pagos de la cosecha (Figura 4-8). Tal es el caso de la asociación impulsada por el grupo TRASGO para la producción de pollo en la región Lagunera o por la empresa Domecq en las zonas productoras de vid.

**Figura 4-7. Producción bajo contrato con financiamiento empresarial**



**Figura 4-8. Producción bajo contrato con financiamiento bancario al productor**



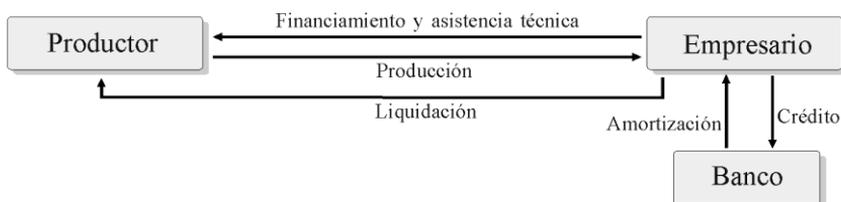
En otros casos, sin embargo, el empresario no funge como aval del crédito, sino únicamente como un aval comercial que garantiza la comercialización de los productos, pero las garantías para la obtención del crédito son aportados por los propios productores.

También es posible que el sujeto de crédito directamente el empresario, quien selecciona y habilita a los productores que él considere conveniente, para que a su vez produzcan la materia prima que él requiere (Figura 4-9). El empresario es el responsable de ofrecer las garantías necesarias y de hacer los pagos correspondientes a la banca. El ejemplo mas conocido de este esquema son los ingenios azucareros y las tabacaleras<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Note que en este caso, el banco solo trata con un sujeto de crédito, mientras que los productores reciben financiamiento a través de su comprador, pudiendo ser este a tasas preferenciales para productores de bajos ingresos, ya que en este caso FIRA no considera para fijar la tasa de interés el tipo de sujeto de crédito de que se trate (empresario) sino el destinatario final del mismo, que en general es un productor de bajos ingresos.

La duración de este tipo de contratos es, en general, igual al plazo necesario para cubrir los compromisos crediticios.

**Figura 4-9. Producción bajo contrato con financiamiento bancario al empresario**



Dadas las restricciones de crédito y en particular por la reticencia de la banca comercial a financiar a pequeños productores debido a su alto costo y riesgo, la producción bajo contrato con financiamiento bancario se ha desarrollado ampliamente bajo la denominación genérica de “agentes parafinancieros”.

Este nombre se debe a que la empresa agroindustrial o comercial participante —que es la que asume el papel de agente parafinanciero— complementa las funciones y servicios de la banca en por lo menos uno de los cuatro aspectos siguientes: 1) selección de los beneficiarios finales del crédito; 2) otorgamiento y gestión de garantías; 3) registro, supervisión y control de los apoyos financieros para cada productor; y 4) retención de las amortizaciones individuales.

Así, los agentes parafinancieros son frecuentes en algodonerías, comercializadoras de insumos y cosechas, harineras y hasta en organismos no gubernamentales como la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (FMDR).

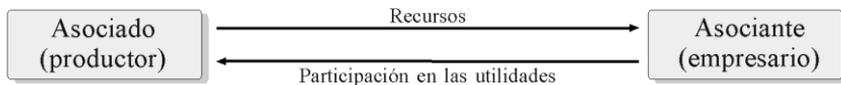
Cabe precisar que el esquema básico presentado en las Figuras 4-8 y 4-9 se ha visto enriquecido en la mayoría de las parafinancieras, con la participación de proveedores de insumos, de compañías aseguradoras, de despachos de asesoría y servicios complementarios, lo cual ha permitido reducir y dispersar el riesgo de operación del esquema, garantizando una mayor rentabilidad a los participantes.

### 3.2.4. Contrato de asociación en participación

Esta modalidad de asociación se define como un contrato donde una persona llamada asociante, concede a otras llamadas asociados, que le aportan bienes o servicios, una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio. En el caso de asociaciones en participación en el medio rural,

normalmente los empresarios juegan el papel de socios y los productores el de asociados (Figura 4-10).

**Figura 4-10. Contrato de asociación en participación**



Si bien la asociación en participación está normada por la Ley de Sociedades Mercantiles en los artículos 252 al 259, no es una sociedad, sino un contrato entre dos partes que consta por escrito y que no tiene personalidad jurídica propia. Por ello los créditos o apoyos destinados a proyectos bajo asociación en participación se canalizan al asociado o al asociante bajo la personalidad jurídica que le corresponde a cada uno de ellos. Igualmente, las responsabilidades laborales, crediticias y comerciales no son compartidas. Desde el punto de vista formal, el contrato de asociación en participación no requiere ser firmado ante notario, aún cuando esto se haga en muchas ocasiones para darle seriedad al documento.

La relación que se establece en la Asociación en Participación no es de socios, ya que el asociante (normalmente el empresario) actúa en nombre propio, mientras que los asociados (los productores) no tienen injerencia en la administración de la actividad mercantil estipulada en el contrato ni en los bienes que aportan. Por consecuencia, los asociados pierden el dominio sobre los bienes con los que participan en la asociación durante el tiempo que dure el contrato (Morales y Ramírez, 1994).

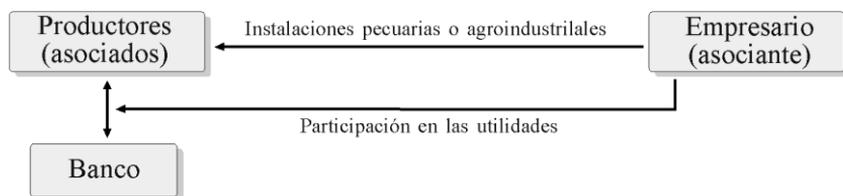
No obstante lo anterior, en muchos contratos de asociación en participación agropecuarias se establecen cláusulas donde el asociante autoriza cierto grado de supervisión a los productores, mediante comités técnicos o de vigilancia<sup>7</sup>. En la asociación en participación no existen inversiones en común y solamente se trata de aportaciones de bienes, servicios y capital de trabajo durante los procesos de producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios como granos, hortalizas y bovinos (FIRA, 1992).

Esta modalidad de asociación se está utilizando para poner en operación instalaciones pecuarias y agroindustriales ociosas. Así, se han establecido contratos de asociación en participación mediante los cuales los productores ceden al empresario la administración y operación de

<sup>7</sup> El hecho de que el asociante sea el responsable legal de la actividad mercantil dificulta el control de los ingresos y sobre todo de los costos de la misma por parte de los productores. Por ello en muchas ocasiones, los asociados reciben más bien una renta por el uso de los recursos que una real participación en las utilidades.

establos, agroindustrias, etc., con problemas de endeudamiento y manejo técnico-administrativo. El empresario se compromete a operar las instalaciones, reestructurar eventualmente las deudas, comprar la producción de los productores socios y a contratar preferentemente su mano de obra. Las utilidades resultantes de la operación de la empresa se reparten según proporciones predefinidas entre los empresarios y los productores; la parte de estos últimos se destina, en primera instancia, al pago de los adeudos pendientes (Figura 4-11).

**Figura 4-11. Asociación en participación para rehabilitar instalaciones agroindustriales o pecuarias**

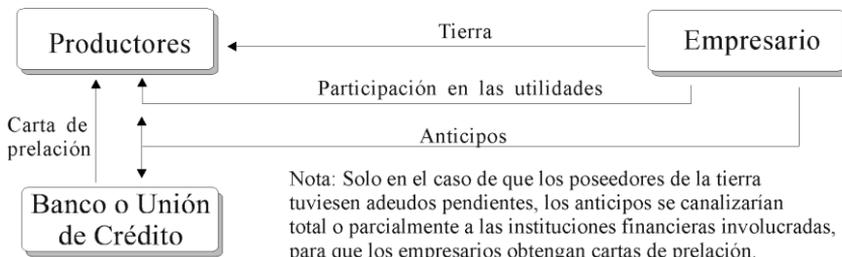


Este esquema tiene ventajas para el productor pues pone en marcha instalaciones que de otra manera permanecerían ociosas, logrando con esta operación reestructurar sus carteras vencidas y eventualmente obtener utilidades. Los empresarios por su parte, pueden producir prácticamente sin invertir en instalaciones y manteniendo el control del proceso productivo. En fin, el Estado logra reestructurar las carteras vencidas y poner en marcha las instalaciones, aún cuando ya no bajo el control de los productores.

El contrato de asociación en participación se utiliza además para el aprovechamiento de tierras (normalmente ejidales) por parte de empresarios agropecuarios. En este caso, el productor cede temporalmente la tierra (generalmente por un ciclo) al empresario, para que este, con los insumos y la mano de obra necesarios, produzca, comprometiéndose a entregar al productor cierta remuneración. Esta remuneración aún cuando es muy variable en función del tipo de cultivo y de la región que se trate, suele componerse de un pago garantizado y de una fracción de los ingresos o utilidad obtenida en su tierra.

Este esquema de asociación en participación, encubre relaciones de arrendamiento o aparcería entre productores y empresarios. De hecho, muchos de los proyectos de asociación en participación que registran las estadísticas oficiales son de este tipo; algunos ejemplos son las 5,000 ha que ha venido explotando en el ciclo Otoño-Invierno el Grupo CONTRI en el sur de Sonora o las casi 11,000 ha que explota directamente el ingenio Los Mochis (Figura 4-12).

**Figura 4-12. Asociación en participación para el aprovechamiento de tierras por parte de empresarios**



Este tipo de contrato se utiliza también para la realización de proyectos de inversión agropecuaria. En este caso, los productores como asociados aportan su tierra y parte de la inversión requerida, mientras que los empresarios como asociantes aportan la fracción restante de la inversión y mantienen la responsabilidad directa de la administración del proyecto. Por tratarse generalmente de productores de escasos recursos, su aportación financiera suele ser constituida con créditos bancarios, prestamos tipo PRONASOL o recursos a fondo perdido, por ello la participación estatal es indispensable en este tipo de proyectos.

La participación de utilidades para los productores se negocia en forma diversa, aunque frecuentemente es proporcional a la participación en la inversión a realizar, de tal manera que el valor de la tierra en general no se considera para distribuir las utilidades generadas por el proyecto. Esto constituye una ventaja para el empresario, pues la tierra puede representar una parte muy importante del valor del proyecto. El ejemplo típico de una asociación en participación constituida para realizar un proyecto de inversión es el Proyecto Vaquerías en Nuevo León.

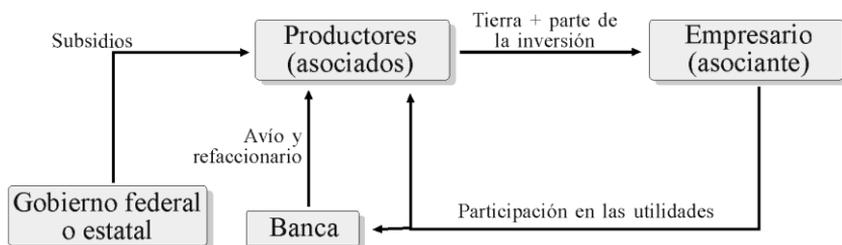
Puede observarse comparando la Figura 4-10 y 4-13 cómo el esquema original de asociación en participación que prevee la Ley General de Sociedades Mercantiles es deformado con la introducción de nuevos agentes (bancos, gobiernos de los estados, etc) con responsabilidades y derechos adicionales a los de los asociados y asociantes, lo que complica el manejo de un juicio en caso de litigio entre las partes.

Por otra parte, también se han establecido contratos de asociación en participación entre empresarios y productores rurales para el aprovechamiento de recursos forestales, mineros y turísticos de los ejidos y comunidades. En este caso, los productores aportan sus recursos al empresario quien los explota y otorga una participación en las utilidades los productores (Figura 4-14).

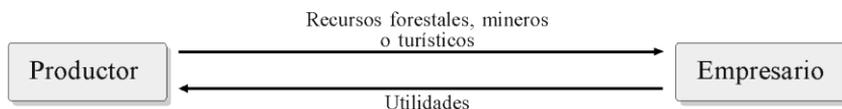
Normalmente, las utilidades entregadas a los productores son proporcionales al volumen de producto forestal o mineral extraído, o pro-

porcional a los ingresos obtenidos en las actividades turísticas. En ocasiones se otorga también a los productores una participación minoritaria en el capital accionario para que tengan derecho al reparto de utilidades, o bien los empresarios (en general con el apoyo del gobierno) se comprometen a realizar mejoras en la comunidad, como el establecimiento de servicios (electricidad, agua, caminos, etc.) y a contratar prioritariamente la mano de obra de la región.

**Figura 4-13. Asociación en participación para la realización de proyectos de inversión agropecuaria**



**Figura 4-14. Asociación en participación para el aprovechamiento de recursos forestales, mineros y turísticos de ejidos y comunidades**



En fin, puede constatarse que ninguno de los esquemas básicos de asociación en participación que se promueven actualmente en el campo, logra una capacitación de los productores para que en el mediano plazo puedan apropiarse eficientemente del proceso productivo, ya que todo el control del mismo se mantiene en manos de los empresarios. Quedando, en general los productores como “rentistas” de tierras o instalaciones y no como agentes activos en el proceso productivo, salvo como obreros o jornaleros.

### 3.3. Vínculos asociativos

En este tipo de alianzas se establecen vínculos mucho más fuertes entre los agentes participantes, ya que exige que tanto empresarios como productores trabajen conjuntamente en una misma actividad, es decir, se requiere que constituyan una empresa común. Los ejemplos mas frecuentes de este tipo de alianzas son las sociedades rurales, las socieda-

des y asociaciones civiles y las sociedades mercantiles. Las características de estas sociedades se analizan a continuación.

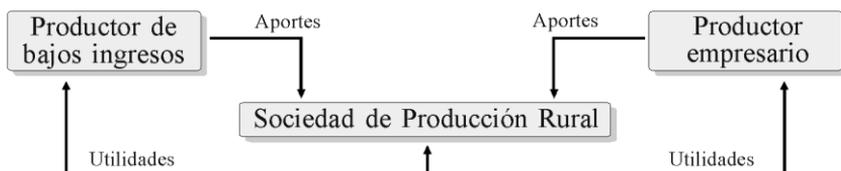
### 3.3.1. Sociedades rurales

Los productores agropecuarios empresariales pueden asociarse con productores de bajos ingresos en las llamadas Sociedades Rurales. Por tratarse de dos grupos de agentes que participan en la producción agropecuaria éstas sociedades se rigen por la Ley Agraria (artículos del 108 al 114) y gozan de diversos apoyos, en particular en materia fiscal y crediticia. Se trata en general, de sociedades que involucran inversiones fijas, por lo que su vigencia es prácticamente por tiempo indefinido. Según los agentes participantes, se pueden distinguir tres tipos:

1. **La Sociedad de Producción Rural (SPR)** se constituye con dos o más productores rurales. Su objeto es la coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley. Cabe resaltar que en virtud de lo anterior, esta sociedad no limita su participación a las actividades agropecuarias, sino que puede incursionar prácticamente en todos los sectores de actividad como el turismo y la explotación de minerales. La SPR es la única sociedad rural que permite la participación individual de empresarios agropecuarios y productores de bajos ingresos (Figura 4-15).

Este tipo de sociedad no ha sido muy usado para asociar empresarios con productores de bajos ingresos, porque hasta fines de 1991 la ley solo permitía constituirla con propietarios privados y colonos, y las que se han formado se constituyeron por productores homogéneos desde el punto de vista capacidad económica<sup>8</sup>. Es decir, existen muchas SPR de grandes productores empresariales y muchas SPR de pequeños productores, pero las formadas por mezclas de pequeños y grandes productores son más bien raras.

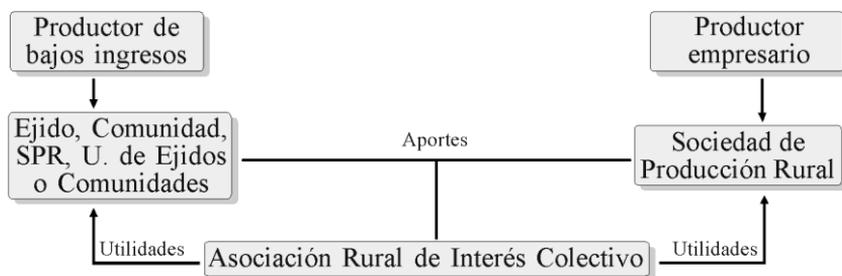
**Figura 4-15. Asociación de productores rurales con empresarios en una SPR**



<sup>8</sup> Hasta antes de que fuera derogada la Ley de Fomento Agropecuario la única forma de asociar a productores ejidales y pequeños propietarios eran las Unidades de Producción.

2. **La Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC).** Se constituye por dos o más de las siguientes personas morales: ejidos, comunidades, uniones de ejidos o comunidades, sociedades de producción rural o uniones de sociedades de producción rural. El objeto de estas asociaciones es la integración vertical de las organizaciones de productores socios especialmente para el establecimiento de agroindustrias y canales de comercialización, aún cuando pueden incursionar en cualesquiera otra actividad económica (Figura 4-16).

**Figura 4-16. Asociación de productores rurales con empresarios en una ARIC**



Las ARIC generalmente asocian a organizaciones de productores de bajos ingresos; sin embargo, en ocasiones asocian organizaciones de productores empresariales con organizaciones ejidales; en estos casos, la ARIC apoya a las organizaciones socias con servicios para la producción o con facilidades para transformar o comercializar su producción agropecuaria, quedando la explotación primaria en manos de las organizaciones socias o de sus miembros. Así por ejemplo, la ARIC Libertad que agrupa una SPR de productores empresariales con 18 ejidos del norte de Sinaloa, cuenta con bodegas mecanizadas, ferretería, maquinaria agrícola, planta extractora de aceites, etc. Así mismo, la ARIC Complejo Agroindustrial del Norte de Quintana Roo que asocia una SPR de productores empresariales con 13 grupos ejidales cuenta con granjas productoras de lechones, empresa de servicios técnicos y un rastro.

Es evidente que en estos casos, las organizaciones ejidales y empresariales socias más que el buscar ganancias en las empresas que posee la ARIC buscan mejorar las condiciones de producción de sus socios haciendo mas rentable la actividad primaria donde estos participan.

3. **La Unión de Sociedades de Producción Rural (USPR).** Se constituye con dos o más Sociedades de Producción Rural. Su objeto principal es la integración vertical de las organizaciones de productores socios

especialmente para el establecimiento de agroindustrias y canales de comercialización, aún cuando pueden incursionar en cualquier otra actividad económica.

Este tipo de sociedades podrá tener perspectivas de desarrollo amplias por el dinamismo que se espera tendrán las SPR; sin embargo, a diferencia de la ARIC, la USPR no está exenta del impuesto sobre la renta y bajo esta situación dos o mas SPR podrán preferir formar una ARIC en lugar de una USPR.

Como comentarios generales a las sociedades rurales, se puede mencionar que la ley agraria deja muchas lagunas en lo relativo a su funcionamiento, por lo que los estatutos deben ser muy abundantes y especificar todo lo relativo a objetivos, capital y régimen de responsabilidad; normas de admisión, separación y exclusión: normas de funcionamiento y normas para su disolución y liquidación. También deben precisar la manera en que se distribuyen los derechos, obligaciones y utilidades.

En fin, hay que notar que si bien desde el punto de vista fiscal y apoyos crediticios, los inversionistas privados podrían tener preferencia por asociarse con productores rurales en una SPR, en una USPR o en una ARIC, se requiere para el primer caso que el empresario sea también un productor rural y en el segundo y tercer caso solo podrá participar si además previamente han constituido una SPR.

### **3.3.2. Asociaciones civiles**

Se constituye cuando varios individuos se reúnen de manera que no sea enteramente transitoria para realizar un fin común, que sea lícito y que no tenga carácter preponderantemente económico, es decir, no lucrativo. Las asociaciones civiles están normadas por el Código Civil para el Distrito Federal en los artículos 2670 al 2687. Su máxima autoridad es la asamblea general donde cada uno de los asociados goza de un voto.

Este tipo de figura jurídica se debe adoptar por ley cuando se constituyan Fondos de Aseguramiento Agropecuario y Asociaciones de Usuarios en los Distritos de Riego, casos en los que se pueden asociar productores empresariales y de bajos ingresos. Una limitante al funcionamiento de estas asociaciones se encuentra en su capitalización, pues la calidad de socio es intransferible y los asociados que voluntariamente se separen o que fueron excluidos pierden todo derecho sobre el haber social. Así, únicamente en caso de disolución de la asociación, los bienes de la misma, pueden ser distribuidos entre los socios. El sentido de apropiación o pertenencia en este tipo de asociaciones se base mas en consideraciones de tipo moral que material. Además de existir reticencia por parte de los asociados para hacer aportes.

### 3.3.4. Sociedades civiles

Estas sociedades se constituyen por dos o más personas físicas, que pretenden unir esfuerzos para realizar un fin común de carácter preponderantemente económico pero que no constituye una especulación comercial. Esta sociedad no está capacitada, por lo tanto, para producir bienes y comercializarlos, sin embargo es una figura jurídica frecuentemente adoptada por las empresas de servicio, como las empresas de asistencia técnica, empresas comercializadoras, etc.

Los estatutos de esta sociedad solo pueden modificarse por acuerdo unánime de los socios. No obstante los votos para la toma de decisiones son computados según la participación de cada socio en el capital social. Esta sociedad está regulada por el Código Civil para el Distrito Federal en sus artículos 2688 al 2735.

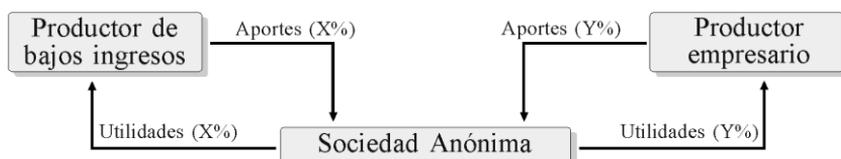
Las sociedades civiles que integran empresarios con productores rurales no son frecuentes, pues se trata de una sociedad de personas donde todos los socios tienen los mismos derechos y obligaciones. Por tanto, los empresarios no tendrían todas las ventajas que tienen en una sociedad de capitales como una sociedad anónima, donde su peso en la toma de decisiones y en la participación de beneficios sería mucho mayor. Sin embargo, como ya se mencionó, podrá ser una figura viable para que productores y empresarios desarrollen empresas de servicios como información de mercado, asesoría técnica, etc.

### 3.3.4. Sociedades mercantiles

A diferencia del caso anterior, estas sociedades si pueden realizar especulaciones comerciales. Debido a su flexibilidad, las *sociedades anónimas* son las sociedades mercantiles que se presentan con mayor frecuencia.

Las sociedades anónimas se componen de socios cuya responsabilidad se limita a su participación en el capital social. Similarmente, la distribución de utilidades se hace proporcionalmente a la participación en el capital social de cada socio (Figura 4-17).

**Figura 4-17. Asociación de productores rurales con empresarios en una sociedad anónima**



Hasta antes de las modificaciones en la legislación agraria de 1992, estas sociedades tenían expresamente prohibida la explotación directa de la tierra, por lo que las sociedades anónimas donde participaban productores agropecuarios sólo se desarrollaron en actividades de apoyo como las agroindustriales. Tal es el caso de las grandes empresas pasteurizadoras de leche: Ultralácteos, LALA y ALPURA.

Este tipo de sociedad está regulada por la Ley General de Sociedades Mercantiles en los artículos del 87 al 206. Entre los aspectos más relevantes se pueden destacar los siguientes:

- El acta constitutiva y los estatutos deben ser autorizados por un notario, quién verificará que éstos no contravengan la ley.
- Para constituir una Sociedad Anónima se requiere fundamentalmente:
- Que haya dos socios como mínimo y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.
- Que el capital social no sea menor a cincuenta mil nuevos pesos y que esté íntegramente suscrito.
- Las Sociedades Anónimas que se dedican exclusivamente a actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas o pesqueras, si bien están sujetas a condiciones fiscales más restrictivas que algunas Sociedades Rurales (Unión de Ejidos y Asociaciones Rurales de Interés Colectivo), tienen un tratamiento tributario especial. En efecto, están exentas del impuesto sobre la renta cuando cada uno de sus integrantes no excede en veinte veces el salario mínimo general de su zona geográfica elevado al año. Además, si rebasan este límite la tasa máxima aplicable al sector agropecuario es de 17%, contra 34% para el resto de las actividades<sup>9</sup>.

Note que los puntos 1 y 2a, aprobados recientemente, buscan simplificar considerablemente la conformación de sociedades anónimas, lo que asociado a la nueva Ley Agraria, a las ventajas fiscales y a la flexibilidad de las compañías por acciones resulta un estímulo importante para el desarrollo de las Sociedades Anónimas en las actividades agropecuarias. Sin embargo, la constitución de sociedades mercantiles propietarias de tierras que se dediquen a la producción primaria ha sido prácticamente inexistente<sup>10</sup>. Una de las razones que explican este hecho, es que en una Sociedad Anónima todos los aportes de los socios forman el capital social de la empresa y con base a la participación en el mismo se toman las decisiones y se distribuyen las utilidades.

<sup>9</sup> Ver Revista *Agronegocios en México*, Núm. 2, abril de 1992.

<sup>10</sup> Las sociedades anónimas propietarias de tierras ejidales que se han creado después de la modificación a la legislación agraria, corresponden, en general, a empresas inmobiliarias constituidas con ejidos y particulares, donde los ejidatarios se asocian con fraccionadores. Su objetivo por lo tanto no es la producción agropecuaria.

Así, en una sociedad anónima donde los productores aportarán 200 has con un valor de \$10,000/ha tendrían una participación en el capital social de 2 millones de nuevos pesos, de tal manera que si los empresarios quisieran controlar la empresa deberían hacer un aporte superior a esta suma lo cual es considerable para un sector de actividad de baja rentabilidad como el agropecuario. Además de que mediante contratos de aparcería, renta o asociación en participación los empresarios podrían controlar superficies similares con una inversión mucho menor y obteniendo tantas o más utilidades.

Así en aquellos proyectos donde el valor de la tierra sea importante, los empresarios presentan fuertes reticencias para constituir sociedades mercantiles.

De hecho, la creación de sociedades mercantiles propietarias de tierras que se dediquen a la producción agropecuaria sólo será atractiva en los siguientes casos (Figura 4-18):

- Empresas familiares o de un solo grupo, donde el aporte de tierras y capital proviene del mismo grupo económico.
- Todos los socios aportan cantidades de tierras semejantes, de tal forma que no se de la situación de que por un lado estén los socios que aportan la tierra (acciones "T") y por otro los socios que aportan capital (acciones ordinarias).
- En los proyectos que integran empresarios con productores rurales donde la inversión en el equipamiento y mejoramiento de la tierra sea mucho mayor que el valor original de la tierra. Por ejemplo, en el proyecto que desarrolla una conocida empresa vitícola de país en asociación con productores privados de la costa de Sonora, el costo de la tierra es menor al 20% del costo para el establecimiento de los viñedos.

A partir de marzo de 1993 el Fondo de Capitalización e Inversión Rural (FOCIR) está promoviendo el desarrollo de asociaciones entre empresarios y productores rurales utilizando la figura jurídica de Sociedad Anónima. Esto debido a que el apoyo fundamental que ofrece es la aportación de capital de riesgo en forma temporal y minoritaria (no más de 5 años<sup>11</sup> y hasta 25% del capital social, respectivamente) para reducir el costo financiero y los problemas de liquidez al inicio de los proyectos.

Si bien el número de proyectos apoyados por FOCIR ha sido reducido, cerca de 20 en 1993, el tamaño de los mismos es significativo ya que dicho fondo apoya preferentemente proyectos de empresas que representan un capital social de al menos cuatro millones de nuevos pesos.

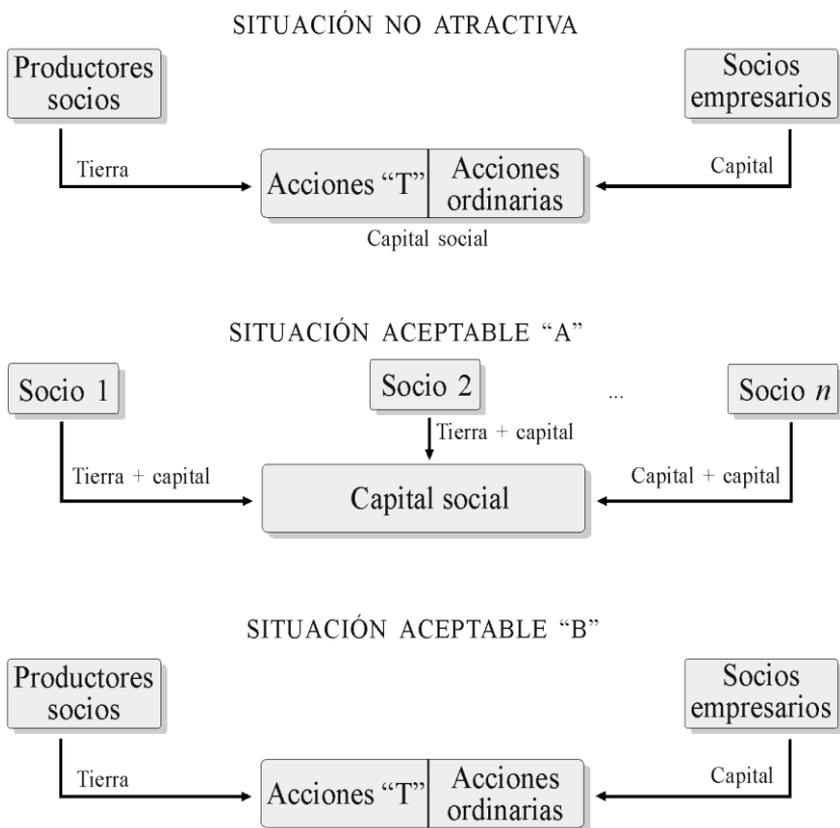
---

<sup>11</sup> Prorrogables hasta 7 años e incluso excepcionalmente por más tiempo si el proyecto lo justifica y el Comité de Administración del FOCIR lo aprueba.

Dentro de los proyectos apoyados por FOCIR para consolidar sociedades anónimas que integren empresarios con productores rurales existen básicamente dos tipos de esquemas, a saber: a) de asociación inmediata de los productores y b) de asociación progresiva de los productores.

Las características de estos tipos de asociación son las siguientes:

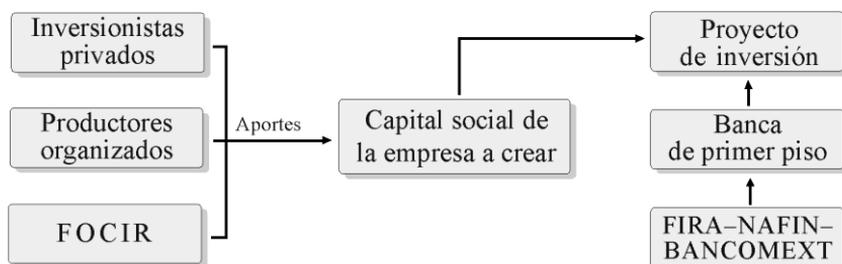
**Figura 4-18. Aporte de tierras a sociedades mercantiles**



**a) Asociación inmediata**

En este caso los productores agropecuarios, a través de sus organizaciones, aportan parte de los activos con que ya cuentan, para que con los aportes de empresas privadas comerciales o industriales y FOCIR se constituya una sociedad anónima que impulse un proyecto de inversión; este proyecto puede ser financiado de manera complementaria por los esquemas tradicionales de crédito (Figura 4-19).

**Figura 4-19. Participación de FOCIR para la creación de una sociedad anónima que integra inmediatamente empresarios con productores rurales**



Se prevee que en un plazo de cinco años, el paquete accionario de FOCIR sea recomprado por los otros accionistas, preferentemente los productores.

Como ejemplo de sociedades anónimas promovidas por FOCIR para la asociación inmediata de empresarios con productores rurales está el Proyecto AGROSHULE, que pretende rehabilitar cinco plantas beneficiadoras de hule en Tabasco, Veracruz y Oaxaca para obtener un producto con calidad y precios competitivos. Asimismo, se tiene el Proyecto Mezcal de Mixtlán, en Oaxaca, que mediante la constitución de una empresa controladora producirá, industrializará y comercializará 300,000 litros anuales de mezcal.

### ***b) Asociación progresiva***

En este caso, el proyecto de inversión se desarrolla por una sociedad anónima donde participan únicamente como socios empresarios privados y FOCIR. El proyecto también puede ser financiado por esquemas tradicionales de crédito.

A más tardar en cinco años, el paquete accionario de FOCIR es comprado por los productores que abastecen al proyecto mediante descuentos al momento de pagar su materia prima. De esta manera, cuando FOCIR se retira del proyecto, su participación accionaria inicial ha pasado completamente a manos de los productores.

Como ejemplo de sociedades anónimas promovidas por FOCIR donde la asociación entre empresarios y productores sea progresiva, tenemos los proyectos para establecer plantas productoras de harina nixtamalizada de maíz en Mexicali, Mérida y Tuxtla Gutiérrez. En cada uno de ellos, el Grupo MASECA se asocia con FOCIR y con otros inversionistas privados para la instalación de las plantas y posteriormente los productores que abastecen la industria van comprando paulatinamente la participación accionaria de FOCIR (Figura 4-20)<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Al cabo de cinco años los productores que hayan participado en este proceso contarán con 25% del capital accionario de la empresa, que fue el aporte inicial de FOCIR.

**Figura 4-20. Esquema de des-inversión en proyectos MASECA-FOCIR a desarrollarse en un periodo máximo de 5 años**



\* Los montos de descuento son concertados con los productores interesados y se prevé que oscilen entre 20 y 30 pesos por tonelada.

Cabe precisar que la compra de acciones por parte de los productores generalmente es individual, lo que significa que la participación accionaria de los mismos queda generalmente muy dispersa. En el caso de la planta de Tuxtla Gutiérrez, se pretende lograr una participación (como socios) de más de 4,000 productores.

#### IV. CONSIDERACIONES FINALES

La gran mayoría de los esquemas de alianzas entre empresarios y productores rurales, son contratos y sociedades que tienen como sustento al Código Civil y a la Ley General de Sociedades Mercantiles (Figura 4-21), marcos jurídicos que en general son poco conocidos por los productores agropecuarios y por los técnicos de las dependencias oficiales vinculadas con el sector, lo que ha creado gran confusión y errores en la promoción e instrumentación de este tipo de proyectos. La necesidad de la capacitación y de la asesoría jurídica en estos casos es sin lugar a dudas fundamental.

Por otra parte, un análisis objetivo de los pros y contras de cada tipo de alianzas muestra que no existe en general un esquema mejor que los demás, es decir, ninguna modalidad es a priori mas desfavorable que las otras (Figura 4-22). En efecto, según los intereses y características de los participantes, aún esquemas de asociación tan criticados como el arrendamiento podrían ser los más favorables, o esquemas tan “deseables” como los asociativos podrían no ser viables.

Así, la modalidad de asociación que se adopte en cada situación específica depende de una serie de factores tales como: la línea de producción específica, el nivel de las aportaciones y beneficios de los agentes involucrados, el grado de asociación (vertical y horizontal) del

empresario, el objetivo y la duración del contrato o sociedad, el tipo y magnitud de los créditos, el grado de intervención estatal, el tipo de tenencia de la tierra, etc.

**Figura 4-21. Asociación entre empresarios y productores rurales: sustento jurídico**

<i>Tipo de alianza</i>	<i>Sustento jurídico</i>
• Contrato de Arrendamiento de Fincas Rústicas	Código Civil para el Distrito Federal, artículos 2453 al 2458.
• Contrato de Aparcería Rural	Código Civil para el Distrito Federal, artículos 2739 al 2763.
• Contrato de Prestación de Servicios Profesionales	Código Civil para el Distrito Federal, artículos 2606 al 2615.
• Contrato de Compra-Venta (Producción Bajo Contrato) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Por el tipo de precio (fijo o variable)</li> <li>– Por el tipo de financiamiento (bancario o empresarial)</li> </ul>	Código Civil para el Distrito Federal, artículos 2248 al 2322.
• Contrato de Asociación en Participación	Ley General de Sociedades Mercantiles, artículos 252 al 259.
• Sociedades Rurales <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sociedades de Producción Rural (SPR)</li> <li>– Asociación Rural de Interés Colectivo</li> </ul>	Ley Agraria, artículos 108 al 114.
• Asociación Civil	Código Civil para el Distrito Federal, artículos 2670 al 2687.
• Sociedades Civiles	Código Civil para el Distrito Federal, artículos 2688 al 2735.
• Sociedades Anónimas	Ley General de Sociedades Mercantiles, artículos 87 al 206.

En efecto, no hay que olvidar que para que una alianza entre empresarios y productores sea viable y sostenible como actividad económica, debe ser atractivo para el empresario y el productor, pero también para las instituciones crediticias y las instituciones oficiales involucradas.

**Figura 4-22. Modalidades de integración en la agricultura Mexicana**

Utilidad	Participación en utilidades o ingresos	Participación de ganados (productor aparcero)	Asistencia técnica y administrativa	Deudor solidario o reestructuración de Carteras	Complemento del capital de trabajo	Complemento de la inversión	Administración y uso de medios de producción	Inversión
Utilidad	Participación en utilidades o ingresos	APARCERÍA DE GANADOS (productor aparcero)	Asistencia técnica y administrativa	Deudor solidario o reestructuración de Carteras	Complemento del capital de trabajo	Complemento de la inversión	Administración y uso de medios de producción	Inversión
Participación en utilidades o ingresos	Participación en utilidades o ingresos	APARCERÍA DE GANADOS (productor aparcero)	Asistencia técnica y administrativa	Deudor solidario o reestructuración de Carteras	Complemento del capital de trabajo	Complemento de la inversión	Administración y uso de medios de producción	Inversión
Participación de ganados (productor aparcero)	Participación de ganados (productor aparcero)	APARCERÍA DE GANADOS (productor aparcero)	Asistencia técnica y administrativa	Deudor solidario o reestructuración de Carteras	Complemento del capital de trabajo	Complemento de la inversión	Administración y uso de medios de producción	Inversión
Asistencia técnica y administrativa	Asistencia técnica y administrativa	APARCERÍA DE GANADOS (productor aparcero)	Asistencia técnica y administrativa	Deudor solidario o reestructuración de Carteras	Complemento del capital de trabajo	Complemento de la inversión	Administración y uso de medios de producción	Inversión
Deudor solidario o reestructuración de Carteras	Deudor solidario o reestructuración de Carteras	APARCERÍA DE GANADOS (productor aparcero)	Asistencia técnica y administrativa	Deudor solidario o reestructuración de Carteras	Complemento del capital de trabajo	Complemento de la inversión	Administración y uso de medios de producción	Inversión
Complemento del capital de trabajo	Complemento del capital de trabajo	APARCERÍA DE GANADOS (productor aparcero)	Asistencia técnica y administrativa	Deudor solidario o reestructuración de Carteras	Complemento del capital de trabajo	Complemento de la inversión	Administración y uso de medios de producción	Inversión
Complemento de la inversión	Complemento de la inversión	APARCERÍA DE GANADOS (productor aparcero)	Asistencia técnica y administrativa	Deudor solidario o reestructuración de Carteras	Complemento del capital de trabajo	Complemento de la inversión	Administración y uso de medios de producción	Inversión
Administración y uso de medios de producción	Administración y uso de medios de producción	APARCERÍA DE GANADOS (productor aparcero)	Asistencia técnica y administrativa	Deudor solidario o reestructuración de Carteras	Complemento del capital de trabajo	Complemento de la inversión	Administración y uso de medios de producción	Inversión
Inversión	Inversión	APARCERÍA DE GANADOS (productor aparcero)	Asistencia técnica y administrativa	Deudor solidario o reestructuración de Carteras	Complemento del capital de trabajo	Complemento de la inversión	Administración y uso de medios de producción	Inversión
CONTRATO DE ARRENDAMIENTO (rentismo y agromaquila)								

**BENEFICIOS PARA LOS PRODUCTORES**

PARTICIPACIÓN DEL EMPRESARIO

En este sentido, es necesario insistir que la mejor alianza es la que se ajusta mejor a las características de cada proyecto y sus participantes. Así, al forzar que los proyectos tomen tal o cual modalidad de para cumplir con cierta imagen de la institución promotora, lo único que se logra es comprometer la viabilidad del proyecto. En este sentido, se reitera que el esquema de integración debe ser un traje a la medida que se ajuste a las necesidades del proyecto y sus participantes, y no lo contrario.

Hay que insistir que si bien los apoyos gubernamentales (marco jurídico, estímulos fiscales, financiamiento, etc.) para la alianza entre empresarios y productores rurales están determinados por políticas sexenales, el proceso de integración económica no es una moda sexenal, sino una tendencia de la actividad agroindustrial que deberá acentuarse conforme la desregulación económica se generalice en el sector agropecuario. Como muestra de lo anterior se tienen las diversas integraciones agroindustriales que se desarrollan independientemente de la política de promoción del Estado.

## V. REFERENCIAS

- Badaracco, Joseph Jr. (1992). *Alianzas estratégicas*. Ediciones McGraw-Hill-Harvard Business School Press. España.
- Evrard P., Hasson D. et Viau C. (1976). *Petite agriculture et capitalisme*. Institut National de la Recherche Agronomique. París, Francia.
- FIRA-Banco de México (1992). "Agroasociaciones empresariales: opción para la capitalización del campo mexicano". *FIRA Boletín informativo*, núm. 242, vol. XXV. 30 de septiembre de 1992. México.
- Morett Sánchez, Jesús. (1987). *Agroindustria y agricultura de contrato en México*. Editorial Pueblo Nuevo. México.
- Morales Santos, Tayde y Ramírez Díaz, Francisco Javier (1994). "Contratos, asociaciones y sociedades", en *Modalidades de asociación e integración en la agricultura mexicana*. PIIAI-CIESTAAM-UACH. México.

---

# 5 *Asumiendo el reto de las alianzas*

Después de haber precisado la naturaleza de la Visión agroempresarial formulada por el Estado, así como la forma en que esta se gestó y los múltiples cambios de carácter jurídico y económico que tuvieron que realizarse para proyectar el desarrollo del agro hacia el futuro deseado, conviene ahora analizar la forma en que los diferentes actores sociales asumieron, antes y después de las reformas al marco jurídico, el reto de establecer alianzas y compactar tierras.

No serían pocos los que dirían que aún es prematuro intentar evaluar los alcances y resultados de la Visión agroempresarial formulada por el Estado, dado el poco tiempo que lleva operando el nuevo marco jurídico. Quizá tengan razón. Sin embargo, no debe olvidarse que las alianzas entre productores rurales y empresarios no se inició a raíz de las reformas constitucionales, ya que desde 1979 algunas instituciones, como el FIRA, promovieron y financiaron proyectos que implicaron alguna modalidad asociativa entre estos dos agentes bajo cierto marco de seguridad y certidumbre. Muchos de estos proyectos dieron lugar a ricas experiencias que, una vez promulgada la nueva Ley Agraria, fueron tomadas como base para la puesta en marcha de nuevos proyectos, de tal suerte que en la práctica resulta difícil, además de ocioso, separar el análisis de la forma en que productores y empresarios se han aliado y el papel que han desempeñado las diferentes instituciones relacionadas con el agro.

## **I. LA GUERRA DE LAS CIFRAS**

Quizás por la excesiva confianza que el Estado depositó en los empresarios para capitalizar el campo y por todos los cambios jurídicos y econó-

micos que realizó para el logro de tal fin, cada nuevo proyecto que implicaba alguna modalidad de asociación era publicitado hasta el cansancio por medio de la prensa, la radio y la televisión.

No existía semana en la que dejara de aparecer anunciado por cualquiera de estos medios, el número de proyectos bajo “asociación en participación” que se habían logrado concretar a lo largo y ancho del país. Solía suceder, incluso, que existieran grandes discrepancias entre las cifras de una semana a otra y de una fuente a otra. Para muestra un botón:

- “Suman ya 110 las asociaciones en participación en el campo. Su inversión asciende a 3 billones de pesos”: Gustavo Gordillo, SARH. *La Jornada*, marzo de 1992.
- “De acuerdo con información de la SARH, están identificados 1,065 proyectos de asociación entre agricultores y empresas nacionales y extranjeras que representan inversiones por 3.7 billones de pesos, pero de ellos han arrancado 394 con una inversión de 69,900 millones de pesos”: Carlos Hank González, SARH. *El Economista*, agosto 1992.
- “Con las adecuaciones al marco regulatorio, ha comenzado a fluir capital al campo; hay más crédito e inversión. Gracias a las nuevas formas de asociación, que ahora permite la ley, se formaron alrededor de 400 asociaciones y están en proceso de formación 700 más; conjuntamente, éstas representan una inversión de casi tres y medio billón de pesos”: Salinas de Gortari, *Cuarto Informe de Gobierno*, noviembre de 1992.
- “A la fecha, se han analizado 1,115 proyectos de asociación en participación, de los cuales 412 se encuentran en operación con un financiamiento superior a 1.7 billones de pesos, y hay 703 proyectos en formulación, los cuales contemplan una derrama crediticia cercana a 2 billones de pesos”: Pedro Aspe, SHCP. *Excelsior*, noviembre de 1992.
- “Ha registrado la SARH mil 65 proyectos de asociación agropecuaria por 3.7 billones de pesos. Sólo 394 se encuentran en operación actualmente; el resto, en estudio”. *La Jornada*, diciembre 1992.

Como se observa, las diversas declaraciones indicaban un crecimiento exponencial de las alianzas entre empresarios y productores rurales, lo cual parecía confirmar los vaticinios de un alto funcionario de la SARH, en el sentido de que los cambios jurídicos en el campo habían abierto “*la época de los grandes negocios en el agro*”. Tal pareciera que al desatar la guerra de cifras relativas a la cantidad de proyectos de asociación en operación y evaluación, se pretendiera convencer a la sociedad civil de la bondad de los cambios constitucionales y a la vez invitar a nuevos empresarios y productores para que se asociaran.

Fue tal la obsesión de las autoridades por manejar números y más números, que en una ocasión un alto funcionario de la SARH se atrevió a declarar que a partir de las reformas al artículo 27 constitucional y la aparición de la nueva

Ley Agraria “se habían consolidado por semana dos proyectos de asociación en promedio”. Lo cierto es que en las estadísticas dadas a conocer a la opinión pública, generalmente se incluían proyectos tanto en formulación como en evaluación, y sobre todo, a medida que iban siendo identificadas las superficies agrícolas o ganaderas que desde tiempos remotos se habían estado explotando bajo sistemas de aparcería, arrendamiento o agricultura por contrato, se incorporaban a la estadística, pues bajo el nuevo marco jurídico pasaban de la “clandestinidad a la legalidad” e indiscriminadamente eran contabilizadas, simple y llanamente, como contratos de asociación en participación<sup>1</sup>. Lo que importaba era abultar las cifras.

## II. EL FIRA, INSTITUCIÓN PIONERA

El manejo propagandístico que se dio al proyecto Vaquerías —al igual que a los supuestos casos que iban surgiendo como producto del nuevo marco jurídico—, creó la sensación entre los diferentes sectores de la sociedad mexicana, de que este proyecto era, y sería, la única referencia obligada para comprender la naturaleza y propósitos de las alianzas entre empresarios y productores rurales. Cuando alguna misión de empresarios extranjeros visitaba el país con el propósito de explorar las oportunidades de inversión, y el interés de alguno de ellos se centraba en el sector agropecuario, inmediatamente se le remitía al caso Vaquerías. Se organizaron un sinnúmero de visitas guiadas al lugar de los hechos y en los seminarios relativos al tema nunca faltaban las referencias a este caso.

La verdad es que el gobierno solo vendió expectativas, pues invitaba a los empresarios nacionales y extranjeros a invertir en el agro bajo modalidades de asociación, usando como gancho a un proyecto que no aportaba muchas experiencias y que además en muy poco tiempo se comprendió que era irreplicable financiera y organizativamente hablando.

La enorme polvareda levantada por los promotores, funcionarios y empresarios en torno al proyecto Vaquerías, impidió a los mismos echar una mirada hacia atrás a fin de detenerse a evaluar las experiencias pasadas, por lo menos las que se habían generado en el marco de las acciones de fomento emprendidas por FIRA, institución que, al igual que

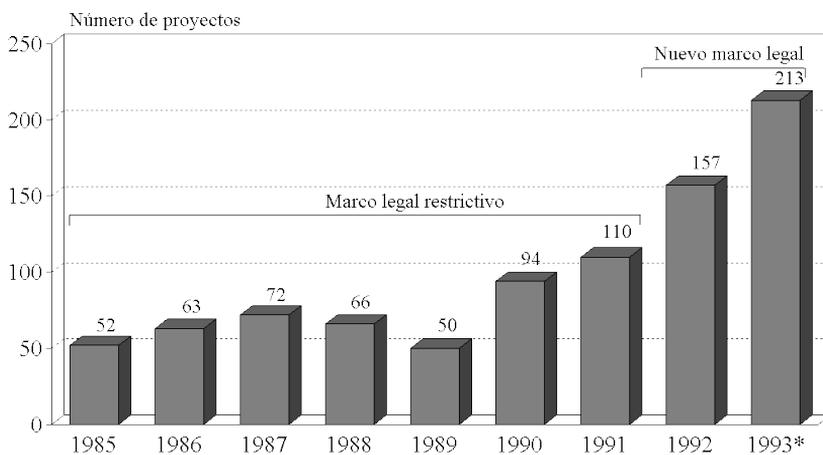
---

<sup>1</sup> Una explicación del por qué se popularizó tanto el término de la *asociación en participación* para identificar cualquier proyecto que implicara alguna relación entre empresarios y productores, podría encontrarse en el hecho de que el nombre de esta figura asociativa resulta muy atractivo debido a que aparentemente implica la asociación de personas y reparto de utilidades, además de ser prácticamente la única que se asemeja al término anglosajón *joint venture*, mismo que internacionalmente es empleado para hacer referencia a las alianzas entre las empresas.

algunas empresas hortícolas, bien podrían ser consideradas las pioneras en materia de asociación empresarios-productores. En efecto, ya desde 1979 el FIRA, en coordinación con la banca comercial, habían constituido la primera empresa asociativa entre la empresa avícola Bachoco, S.A. de C.V. y el ejido el Acebuche, en el estado de Guanajuato, configurando una sociedad mercantil orientada a la producción de huevo para plato.

Dado que los proyectos de esta naturaleza se empezaron a multiplicar en varias regiones del país, este Fideicomiso creó en 1985 un Programa Especial de Asociación de Empresarios Agropecuarios con Productores de Bajos Ingresos con el fin de contribuir a la integración de cadenas productivas y capitalizar al sector ejidal y comunal. Los buenos resultados obtenidos contribuyeron a su amplia aceptación y ya para septiembre de 1993, este Programa, ahora llamado de Agroasociaciones Empresariales, contaba con 213 proyectos de asociación, mismos que involucraron a 29 mil 845 productores, organizados en 563 grupos y que representaron una inversión aproximada de 540 mil 815 pesos. Como se observa en la Figura 5-1, más del 40% de ellos se iniciaron bajo el amparo de la derogada Ley Federal de Reforma Agraria.

**Figura 5-1. Evolución de las agroasociaciones con empresarios en el programa FIRA**



Fuente: FIRA, informes anuales.

\* Cifras hasta septiembre

Entonces, la pregunta obligada sería: ¿caso este programa operaba al margen de la Ley? La respuesta es que no, pues no obstante las fuertes restricciones que la ley imponía para integrar empresarios y productores

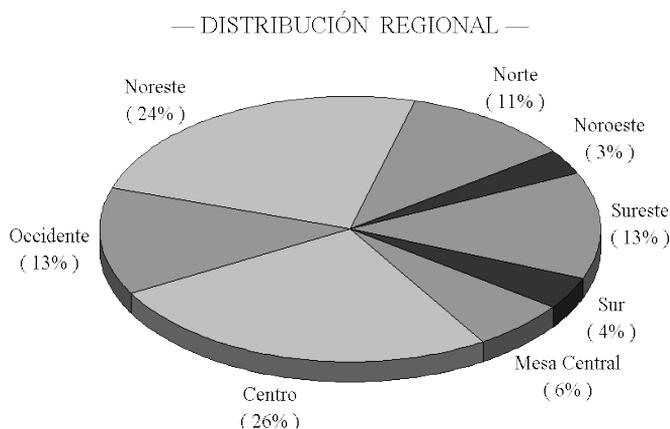
res, los técnicos del FIRA se las “ingeniaron” para darle seguridad y confianza a los reticentes inversionistas y a la banca, mediante la adopción de mecanismos tales como los siguientes:

- Transformar a los ejidatarios o comuneros en pequeños propietarios a través de la compra de los terrenos donde se establecía el proyecto y su posterior escrituración a nombre de los productores o de la nueva sociedad. De esta manera los terrenos e infraestructura podrían ser embargados a favor de los empresarios o instituciones de crédito, además de que se daba cierto grado de pertenencia y mayor responsabilidad a los productores. Esto se facilitaba debido a que la mayoría de los proyectos se relacionaban con líneas de producción que requerían reducidas extensiones de tierra, como la avicultura y la porcicultura.
- Hacer atractiva la inversión empresarial canalizando cuantiosos recursos vía crédito a tasas preferenciales. El componente crediticio en los proyectos de asociación llegaba a representar hasta el 90% de la inversión total, es decir, se trataba de proyectos excesivamente apalancados.
- Asegurar al empresario y sobre todo a la Banca Comercial los aportes que realizaba al proyecto.
- Renegociar y reestructurar pasivos en condiciones favorables, en caso de problemas técnicos y de mercado.

## 2.1. Distribución regional de los proyectos

Un problema inherente al desarrollo económico nacional es el desequilibrio en los montos de inversión pública y privada que se han canalizado hacia las diferentes regiones del país, con una evidente concentración en las regiones centro-norte. Pues bien, considerando sólo al Programa de Agroasociaciones Empresariales (PAE) y al analizar el comportamiento regional de la inversión se observa una situación contradictoria.

La cantidad de proyectos que han logrado concretarse en las regiones sur-sureste sólo representan el 17% del total del PAE, contra el 83% restante de las regiones centro-norte. Esto aparentemente refuerza la tendencia histórica que se ha observado en el país en cuanto al desequilibrio regional de las inversiones. Sin embargo, al considerar los montos de inversión que se han realizado, se observa una evidente concentración regional a favor de las regiones sur-sureste, pues con sólo un 17% de los proyectos, absorbieron el 34% del crédito total, siendo en su mayoría crédito refaccionario (63% del total nacional), lo que en buena medida evidencia el carácter de los proyectos que se están financiando en estas regiones (Figura 5-2 y 5-3).

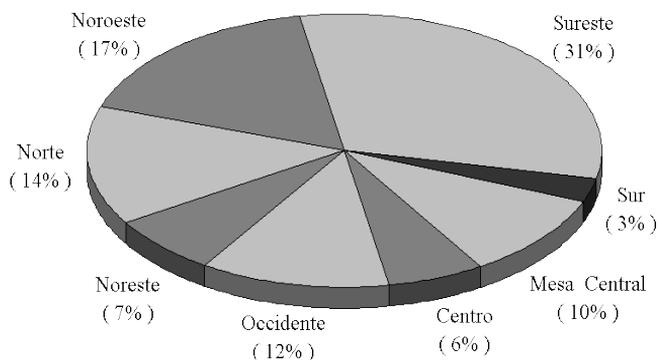
**Figura 5-2. Agroasociaciones empresariales**

Fuente: FIRA (1993).

**Figura 5-3. Agroasociaciones empresariales del programa FIRA**

— CONCENTRACION DEL FINANCIAMIENTO —

INVERSION TOTAL: \$ 540,815,000



Fuente: FIRA (1993).

Estos indicadores aparentemente revierten la tendencia histórica y parecen señalar que en materia de inversión privada e institucional hacia el agro, estas regiones empiezan a ser favorecidas. No obstante, esta apreciación pierde sustento al observar el reducido número de proyectos que absorbieron el grueso del financiamiento. En efecto, tan sólo dos proyectos (porcícolas) localizados en Yucatán representaron casi el 50% de la inversión total realizada en la región sur-sureste y 15 del total nacional, lo que denota una evidente concentración en favor de un solo estado.

A fin de dimensionar con mayor precisión estos indicadores, baste comparar al estado de Yucatán con el de Tamaulipas: el primero recibió créditos por un valor de 83 millones 284 mil pesos para solo cuatro proyectos (dos de los cuales absorbieron el 97% del total), mientras que el segundo estado recibió financiamiento por 5 millones 423 mil pesos para 32 proyectos. Esto quiere decir que el financiamiento por proyecto en Yucatán fue de 20 millones 821 mil pesos, contra 169.4 mil pesos por proyecto en Tamaulipas. Esta misma concentración que se da al interior de una región, se observa también a nivel nacional, ya que tan sólo Sonora, la región Lagunera y Yucatán absorbieron el 39% del financiamiento total ejercido en el marco del PAE.

Si bien las regiones sur-sureste concentran los mayores montos de financiamiento, lo cierto es que las regiones centro-norte, siguen siendo las más favorecidas, ya que las inversiones registran una mejor distribución entre los diferentes estados y la tendencia indica que los proyectos de asociación entre empresarios y productores rurales se concentrará en estas regiones, debido a la conjunción de una serie de factores (de carácter socioeconómico y cultural), entre los que destacan los siguientes:

- La inversión pública y privada en obras de infraestructura vial, ferroviaria, portuaria, eléctrica, hidráulica, de almacenamiento, etc., ha permitido crear en estas regiones toda una base productiva que permite soportar y atraer inversiones hacia el agro<sup>2</sup>.
- Las aptitudes agroecológicas resultan más compatibles con las exigencias de las líneas productivas en las que se ha dado la mayoría de las integraciones. Por ejemplo, las altas temperaturas, combinadas con una elevada humedad relativa prevalecientes en el sureste, no favorecen el desarrollo óptimo de la avicultura y horticultura. La producción competitiva de granos es más factible en áreas planas y compactas, condiciones que es más fácil encontrar en el centro-norte que en el sur-sureste.
- La ubicación de los grandes centros de consumo y de los mercados de exportación, también favorecen la ubicación de los proyectos en el centro-norte del país.
- La caída de los precios internacionales de los cultivos tropicales de exportación (café, cacao, plátano...), el efecto negativo de la apertura comercial en cultivos de gran importancia regional (caña de azúcar y arroz), las tradicionales barreras no arancelarias para

---

<sup>2</sup> Un requisito previo fundamental para iniciar un proyecto de asociación en cualquier región del país, es la existencia previa de infraestructura básica, pues de no existir hacen inviable las inversiones. Por ejemplo, los proyectos relacionados con granos, han iniciado en aquellas regiones que cuentan con obras hidráulicas (presas y canales) subutilizadas, de tal suerte que el proyecto sólo se limita e eficientar su uso.

la exportación de algunos productos (cítricos, mango y aguacate), así como el carácter eminentemente extensivo de algunas actividades (ganadería bovina), hacen poco atractiva la inversión privada en la región sur-sureste en proyectos de integración.

- La “cultura empresarial” tanto de productores rurales como de empresarios agropecuarios, está más desarrollada en las regiones centro-norte que en la sur-sureste, lo cual facilita las actividades de promoción.
- La actividad de promoción realizadas por instituciones ha sido más intensa en la región centro-norte, debido a una mayor presión por parte de las organizaciones de empresarios y productores. De hecho, lo que hagan o dejen de hacer las instituciones de fomento en materia de promoción, eso será, por el momento, lo que harán los mismos empresarios y la banca privada.

## 2.2. Los niveles de asociación

Entre los principales objetivos que persiguen las reformas jurídicas al agro están el promover nuevas formas de asociación entre empresarios y productores rurales donde “imperen equidad y certidumbre, se estimule la creatividad de los actores sociales y se compartan riesgos” (Presidencia de la república, 1991). Sin embargo, es importante preguntarse: ¿hasta que grado están dispuestos a asociarse los empresarios (con su capital, tecnología, mercado, experiencia administrativa...) con los productores, que sólo disponen de tierra, mano de obra y experiencia, que por cierto, suele ser menospreciada?

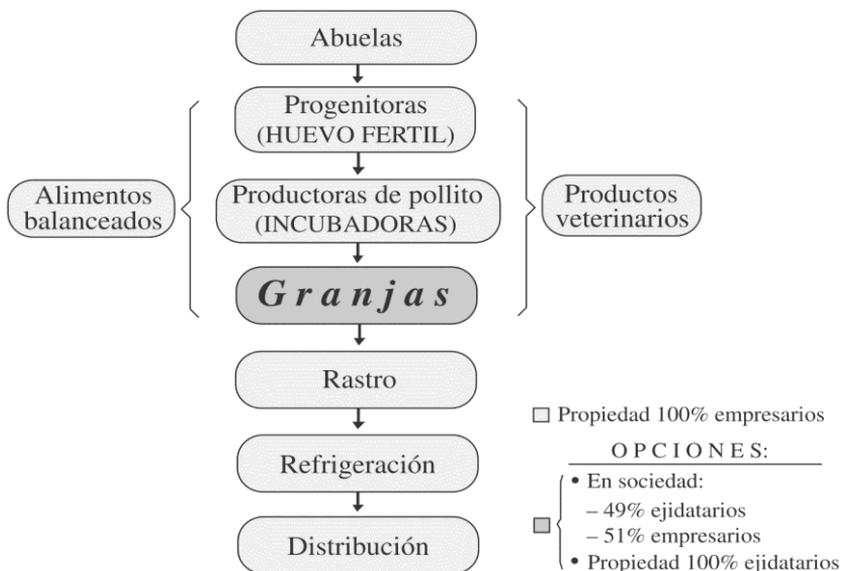
En buena medida esta pregunta puede responderse si se analiza la tendencia que ha seguido el PAE impulsado por el FIRA. De los 586 grupos de productores asociados con empresarios hasta julio de 1993, el 87% operaban bajo modalidades no asociativas, es decir, se trataba de proyectos que implicaban la celebración de contratos de asociación en participación, arrendamiento, aparcería, compraventa y servicios profesionales. En estos sólo se establecen acuerdos de voluntades entre dos o más personas para crear o transmitir derechos y obligaciones. Los contratos solamente comprometen y obligan a quienes intervienen en su celebración, pero *no convierten a los contratantes en socios*. En cambio, los proyectos que operaron bajo modalidades asociativas (sociedades rurales y mercantiles), es decir, donde los socios adquieren derechos y obligaciones comunes, representaron el 13% de los casos.

Los niveles de asociación que se han dado entre los empresarios y productores en el caso del PAE, podrían explicarse bajo un enfoque estrictamente clasista, esto es, dos clases antagónicas no pueden

asociarse en forma equitativa, pues “el león termina comiéndose al cordero”<sup>3</sup>.

Sin embargo, lo anterior podría encontrar una explicación más convincente atendiendo a la naturaleza de las líneas de producción, a la especificidad de los proyectos y a las características intrínsecas del empresario. Así, la mayoría de los empresarios que han optado por establecer contratos con los productores, participan en líneas productivas que se caracterizan por su alta integración, elevado desarrollo tecnológico y elevada concentración, de tal suerte que el productor es concebido como un proveedor, con el cual se establecen contratos sólo si es funcional a la cadena productiva en términos de abastecedor de materias primas de calidad y a precios competitivos. Tal es el caso de los contratos de compraventa, en su mayor parte, que establecen las grandes empresas avícolas como TRASGO, SANFANDILA, PILGRIM'S y UNIVASA con ejidatarios, para que éstos produzcan pollo en pie en sus propias instalaciones a cambio de asesoría técnica, avales y garantía de compra (Figura 5-4). Un mecanismo similar a éste lo emplean las grandes empresas hortícolas de exportación, sistema que también se empieza a desarrollar en la producción de granos y oleaginosas.

**Figura 5-4. Cadena productiva avícola**



<sup>3</sup> Aunque hay empresarios que han declarado que resulta difícil distinguir en un proyecto de asociación quién es el león y quién es el cordero.

Cuando se trata de empresarios que participan en líneas de producción con bajo nivel de integración y desarrollo tecnológico, los agentes, pero sobre todo el empresario y las instituciones financieras, optan por conformar sociedades (rurales, principalmente) con la finalidad de crear complejos que integren toda la cadena productiva, lo que implica la canalización de cuantiosas inversiones que individualmente ningún agente las podría realizar. Tal es el caso de dos proyectos porcícolas ubicados en Quintana Roo y Yucatán, así como el de medianas empresas avícolas localizadas en diferentes partes del país.

Estos dos proyectos porcícolas son por demás ilustrativos de la forma en que se ha dado la integración en sociedades entre empresarios y productores. En ambos casos se constituyó una Asociación Rural de Interés Colectivo de Responsabilidad Limitada (ARIC de RL). Sin embargo, el grado de asociación no es similar en las diferentes etapas de la cadena productiva. Así, en los eslabones que corresponden a la producción de alimentos balanceados, granja multiplicadora (vientres), granja comercial (lechones), empresas de servicios, rastro y distribución, los empresarios tienen una participación accionaria del 51% y los productores del 49%. En la fase de finalización, cada agente tiene el control accionario total, es decir, aquí no son socios y cada uno maneja su negocio en forma "independiente". De hecho, es en esta fase donde se obtienen las utilidades, pues el resto de los eslabones son considerados como centros de costos o de apoyo (Figura 5-5).

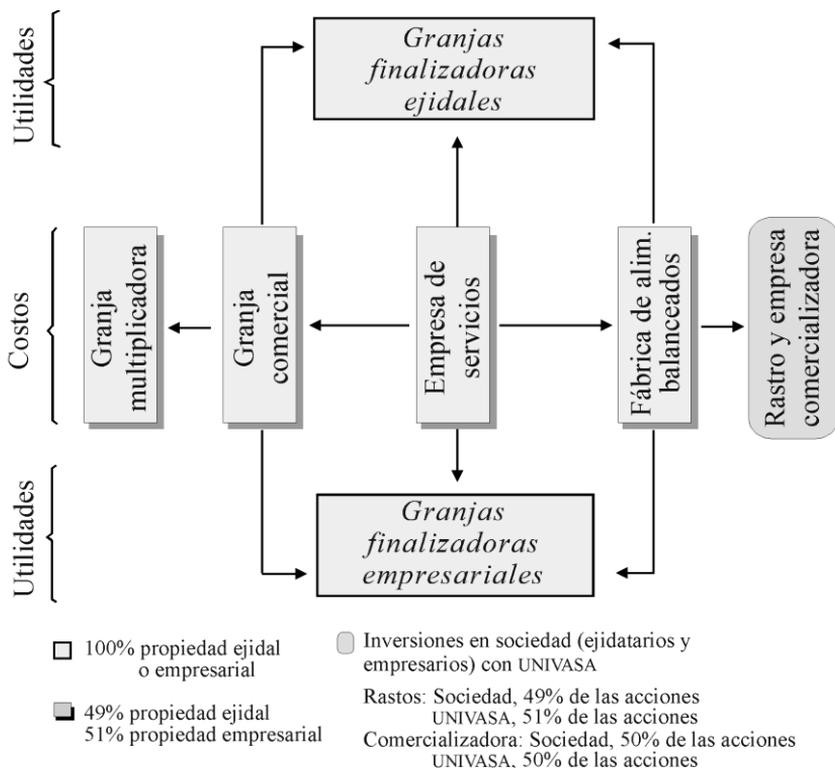
Como se puede apreciar en estos casos, si bien se crea una sociedad rural donde se comparten inversiones por ambos agentes en forma casi igualitaria, las utilidades no se obtienen en la misma proporción, pues en el eslabón de la cadena donde éstas se generan no existe asociación, de tal forma que el monto de las ganancias que obtenga cada agente estará sujeto a la eficiencia con la que se operen las granjas finalizadoras. De esta manera, ambos agentes aprovechan la asociación para constituir un complejo que en forma individual resultaría difícil concretarlo, debido a la magnitud de las inversiones.

Si bien es cierto que este modelo de asociación está operando satisfactoriamente, en sus inicios enfrentó serios problemas que casi provocaron el rompimiento de la relación. Ello debido a que en sus orígenes el empresario no participaba en la finalización y sólo en las fases de apoyo, lo cual generó desconfianza en los productores respecto al manejo de los costos y precios de los insumos y producto terminado.

Por otra parte, en el caso del megaproyecto porcícola de Yucatán, fue necesario rebasar los límites de las alianzas entre empresarios y productores, para establecer nuevas alianzas con tres agentes que originalmente no se habían considerado, ello con el fin de poder conformar todo un complejo agroindustrial altamente competitivo y cuyas ganancias no

estuviesen basadas en el margen de utilidad, sino en margen de valor agregado incorporado al producto final.

**Figura 5-5. Esquema de asociación en el megaproyecto porcícola de Yucatán**



Así, en sus inicios los empresarios se asociaron con 300 ejidatarios en las fases correspondientes a multiplicación genética, producción de lechón y suministro de servicios. Posteriormente se formalizó una co-inversión con un grupo empresarial regional (UNIVASA) a nivel del rastro y la comercialización. Asimismo, también se negoció una alianza con una importante empresa multinacional relacionada con el comercio de granos y oleaginosas a fin de fortalecer la fase de producción de alimentos balanceados. Finalmente, fue necesario establecer una alianza financiera con el FOCIR para que éste complementara la aportación de los productores a través de capital de riesgo.

En suma, el megaproyecto porcícola de Yucatán bien podría ser definido con ese concepto que los precursores de la *reingeniería* han deno-

minado como “corporación virtual”, pues efectivamente se trata de una verdadera “colección de empresas o socios pre-calificados, que van a aprender a trabajar juntos en una estructura de red para beneficio de todas sus partes”.

Ejemplos de esta naturaleza aun hay pocos, y quizás este sea el único relacionado con el sector agropecuario, pero no cabe la menor duda que este tipo de “corporaciones” serán las que tendrán mayor viabilidad en un entorno cada vez más competitivo, pues permiten la conjunción de una serie de ventajas tales como: (Hammer y Champy, 1993)

- Compartir costos de infraestructura y riesgo en investigación y desarrollo,
- Complementar capacidades de primer nivel con acceso a la clientela,
- Posibilidad de ofrecer al cliente mayor escala de negocios,
- Compartir mercado y “casar” nombres de amplio reconocimiento, y
- Tener la posibilidad de basar la ganancia no en margen de utilidades, sino en margen de valor agregado incorporado al producto.

Lo anterior no es mas que un fiel reflejo de los múltiples problemas y conflictos que enfrentan los Promotores de este tipo de proyectos para constituir asociaciones bajo un enfoque de equidad, principio que en la práctica resulta muy difícil establecer, sobre todo cuando se tienen que evaluar los aportes de cada agente y por ende los beneficios. Suele suceder que en los primeros sólo se consideren los tangibles (capital, maquinaria, insumos) y se pasen por alto los intangibles (experiencia, mercado, tecnología, etc.). Así, en ocasiones el empresario reclama una utilidad del 50% con solo aportar un 10% de las inversiones, pues para él, sus aportes en intangibles representan el otro 40% del aporte. O bien, resulta común que mediante contratos de asociación en participación, al productor no se le considere su tierra como un aporte en la estructura de capital y sólo se le contabilice el aporte de capital vía crédito, arguyéndose que la tierra no representa un riesgo.

En fin, los niveles de asociación que establezcan los productores y empresarios, estarán condicionados a una gran cantidad de factores internos y externos al proyecto y a los agentes mismos. Sería difícil sostener que resulte mejor para los agentes optar por integrarse en forma asociativa (a través de una sociedad rural o mercantil), que estableciendo contratos. No necesariamente lo primero es mejor que lo segundo. Así por ejemplo, existen múltiples casos en los que sólo existe una relación de compraventa entre los agentes y los resultados en términos de utilidades, desarrollo tecnológico y posicionamiento en el mercado son mayores que otros en los que los agentes se integraron en sociedades, aunque también existe lo inverso.

La intención al señalar estas ideas es advertir sobre los juicios de valor que a menudo se emiten sobre lo mejor o peor de un proyecto simplemente atendiendo a si se trata de un contrato o una sociedad, pasando por alto que finalmente en cada caso deberá diseñarse un “traje a la medida”.

## 2.3. El carácter del financiamiento

### 2.3.1. El principal instrumento de fomento

Un elemento fundamental para atender la naturaleza y funcionamiento de las alianzas entre empresarios y productores lo constituye el origen, carácter y destino del financiamiento. Resulta evidente que el crédito representa uno de los instrumentos clave que el Estado emplea para inducir la integración de las cadenas productivas. ¿Cómo opera dicha intervención?

Para septiembre de 1993, el FIRA canalizó a través de la banca de primer piso un monto equivalente a 540 millones 815 mil pesos a proyectos que implicaron alguna modalidad de alianza entre empresarios y productores rurales. De este monto, el 69% fue recibido por los productores<sup>4</sup> y el 31% restante por los empresarios.

Lo anterior parece sugerir que en proyectos de esta naturaleza, son los productores los que cargan con el mayor peso de la deuda y no el empresario, quien es el que evidentemente tiene mayor capacidad de endeudamiento. Sin embargo, la realidad es que en la gran mayoría de los casos los productores logran ser sujetos de crédito gracias al aval que el empresario interpone en su favor, a quien obviamente le interesa que los primeros cuenten con recursos, toda vez que formarán parte de su red de proveedores o le permitirán aprovechar su capacidad de endeudamiento para reunir los recursos suficientes para iniciar la conformación de un complejo agroindustrial o profundizar los niveles de integración vertical y horizontal.

Ahora bien, no obstante que la importancia de los recursos crediticios canalizados al agro por la vía del PAE aún sean poco significativos dentro de la operativa global del FIRA, el sostenido crecimiento que han registrado durante los últimos años, evidencia un cambio apenas perceptible en la forma de canalizar los recursos crediticios a los Productores en Desarrollo. Así, tradicionalmente se ha financiado a la producción prima-

---

<sup>4</sup> A lo que aquí se denomina genéricamente productor, tradicionalmente se le ha tipificado como Productor de Bajos Ingresos (PBI) bajo la clasificación del FIRA, aunque recientemente se optó por el término Productores en Desarrollo (PD). Cuando el productor recibe ingresos anuales de hasta 3 mil veces el salario mínimo es cuando el FIRA lo clasifica como PD.

ria independientemente de la existencia o no de los mercados finales, pero cada vez es más persistente el interés de la banca por financiar solo a los productores que tengan garantizado el mercado, una fuente tecnológica confiable e incluso cierta reciprocidad en términos de aportes de capital por parte del comprador final. En esencia, lo que se está buscando es integrar las cadenas productivas de tal suerte que se reduzca la incertidumbre de la recuperación crediticia para la banca y el abasto para la agroindustria, lo que a su vez garantiza la permanencia de los proyectos, situación que beneficia a los productores.

Lo anterior resulta más evidente cuando se compara la estructura del financiamiento, referida a los sujetos de crédito finales, entre el Programa de Agroasociaciones Empresariales y el conjunto de los programas desarrollados por FIRA durante 1993: mientras que en el primer caso los productores en desarrollo recibieron la mayor proporción del financiamiento (69% del total), dentro de la operativa global del Fideicomiso la situación fue distinta, pues sólo recibieron el 15.2% de los recursos totales descontados.

Al sumar la participación del FIRA y del resto de la banca, se evidencia el papel estratégico que desempeñan estas instituciones en el proceso de integración entre empresarios y productores rurales, pues del total del financiamiento ejercido en proyectos de esta naturaleza, su participación fue del 78%. En un contexto en el que a la agroindustria le suele resultar más atractivo abastecer sus necesidades de materia prima en el mercado externo dados los menores precios prevalecientes, la intervención de la banca de desarrollo resulta crucial para incentivar al empresario a establecer alianzas internas con el productor nacional.

Lo anterior, sin embargo, ha dado lugar a dos hechos que, por su ocurrencia en muchos proyectos, incitan a suponer que son parte inherente o inevitable del proceso, por lo menos en el contexto actual:

- Los esfuerzos y recursos que dedica el personal técnico de la banca de desarrollo para identificar, promover, formular y evaluar los proyectos suelen ser significativamente superiores a los que destinan los agentes supuestamente interesados, lo que a la postre se traduce en una falta de apropiación e involucramiento en el proyecto mismo. Es decir, a menudo las instituciones asumen un excesivo protagonismo en detrimento de la participación directa de los empresarios y sobre todo de los productores.
- El componente crediticio en el monto total de las inversiones suele rebasar niveles superiores al 80%, esto es, se trata de proyectos sumamente apalancados y por lo tanto muy sensibles a cualquier contingencia ambiental, financiera o de mercado. Existen múltiples casos en donde un ligero descenso en los precios, o un aumento en la tasa de interés, ha provocado situaciones de virtual

quiebra técnica y financiera, y por consiguiente de desaliento y deserción de productores y empresarios.

En lo que respecta a la participación de la banca de primer piso, aunque su intervención es muy desigual y aún limitada, ya existen bancos que consideran a los proyectos que implican la integración de empresarios y productores, como una opción privilegiada para canalizar recursos crediticios dados los menores riesgos de la operación.

### 2.3.2. Modelos de participación bancaria

Si bien la tendencia indica que en la mayoría de las alianzas los productores son los que participan con la mayor proporción de los recursos crediticios ejercidos, existen múltiples ejemplos que demuestran lo contrario e inclusive donde el productor no realiza ningún aporte crediticio aunque forme parte de la alianza. La verdad es que no existe un modelo único de participación, tanto por parte de la banca ni de los agentes involucrados, sino que en cada caso se negocia el grado de apalancamiento, el sujeto de crédito, el aval, los aportes de cada agente, etc.

Sin embargo, es posible identificar, por lo menos, tres casos típicos de participación bancaria entre los diferentes proyectos de asociación entre empresarios y productores rurales.

**Caso I.** Proyectos donde la participación crediticia de empresarios y productores es prácticamente equilibrada: 51 y 49%, respectivamente. El hecho de que los aportes no sean similares se debe sobre todo a exigencias que establece la banca comercial, y también el empresario, en el sentido de que exista una mayoría accionaria al interior del proyecto a fin de concentrar la unidad de mando y facilitar la toma de decisiones. Se supone que el control en manos del empresario aumenta las probabilidades de éxito.<sup>5</sup>

Generalmente estos proyectos son estructurados bajo una modalidad asociativa (sociedad rural o mercantil) y suelen involucrar cuantiosas inversiones dado que implican la conformación de verdaderos complejos agroindustriales o la integración de varios eslabones de la cadena productiva. Debido a ello, se hace necesario sumar la capacidad de endeudamiento de productores y empresarios, pues en forma individual ninguno de ellos podría financiar el proyecto. Una ventaja adicional para

---

<sup>5</sup> “Esta necesidad de controlar está muy arraigada. La tradición del capitalismo occidental es lo que le da vida; una tradición que ha enseñado a los ejecutivos a calcular incorrectamente que el 51% es igual al 100% y que 49% es igual a 0%. El 51% le garantiza el control legal total... pero, una buena sociedad, como todo buen matrimonio, no funciona si se basa en la propiedad o el control. Hace falta trabajo, compromiso y entusiasmo por ambas partes para que cualquiera de ellas obtenga los beneficios esperados” (Ohmae, 1992).

el proyecto es la que se obtiene a partir de la mezcla de tasas de interés que se logra al participar ambos agentes.

Por la magnitud de las inversiones, también suele ser común la participación de instituciones financieras que aportan capital de riesgo.

**Caso II.** Proyectos donde el 100% del crédito (de avío y refaccionario) se canaliza al productor, previo aval parcial o total del empresario. Cuando esto sucede, generalmente este último es el que recibe y administra el crédito, retiene las amortizaciones y realiza las liquidaciones parciales a la banca. Este mecanismo ha sido empleado por aquellos empresarios que gozan de una gran solvencia moral y económica y que están al frente de empresas con altos niveles de integración, desarrollo tecnológico y sólida posición en los mercados finales. En este sentido, la decisión de avalar a los productores para que obtengan créditos de la banca, obedece a toda una estrategia consistente en desarrollar proveedores confiables y “cautivos” sin necesidad de invertir en forma directa en activos fijos y capital de trabajo. Claro, no deja de existir el temor de estar avalando un crédito que “otro” va a usar.

Asimismo, el que el productor reciba el financiamiento, se debe al interés del empresario de aprovechar las menores tasas de interés que la banca de fomento aplica a este tipo de créditos, amén del fuerte sentido de pertenencia que se imprime en el productor, pues de hecho los activos fijos serán de su propiedad una vez amortizada la deuda. Esto finalmente se traduce en mayor eficiencia productiva debido al mayor involucramiento que se logra en el proceso productivo por parte del productor, comparativamente que cuando se usa mano de obra asalariada.

**Caso III.** En contraste con el ejemplo anterior, también existen proyectos en donde la banca ha financiado alianzas entre empresarios y productores rurales canalizando 100% del crédito al empresario, y éste, a su vez, habilita a los productores que le suministran materias primas y se responsabiliza de la recuperación. Este mecanismo está cobrando cada vez mayor importancia en virtud de lo atractivo que resulta para la banca, para el empresario e incluso para el productor. En efecto, la banca reduce significativamente el riesgo, además de la simplificación del trámite administrativo, dado que trata con un solo sujeto de crédito, que además no presenta los tradicionales problemas de garantías que aqueja al productor rural.

Por su parte, el empresario obtiene un claro beneficio al manejar considerables sumas de crédito: contar con recursos para financiar a sus proveedores, con la consiguiente garantía de abasto e incidir en forma directa en el proceso productivo a través de insumos y servicios, lo que a su vez le permite el acceso a materias primas con la calidad requerida. No obstante, en no pocas ocasiones ha sucedido que el personal técnico al servicio del empresario manifieste evidente incompetencia para impactar en forma significativa en rendimientos y calidad en campo.

De hecho, en casos como éste, el empresario funge como un verdadero centro de economías de escala, no solo porque concentra la contratación y habilitación del crédito para una gran cantidad de productores, sino también porque generalmente adquiere los insumos y contrata los servicios en común para su posterior uso en los procesos productivos que ejecuta el productor. Ante esto, aunado a la ventaja de acceder al crédito a través del empresario, un beneficio que suelen tener los productores es, precisamente, el de contar con insumos y servicios de mejor calidad y a menores precios que los prevalecientes en el mercado, dadas las economías de escala que logra el empresario.

Sin embargo, resulta frecuente observar que los empresarios no transfieran dichos beneficios al productor, además de existir una relación sumamente viciada entre ambos agentes que finalmente repercute en la calidad y productividad, tanto en la producción primaria como en la agroindustria. Tal situación sucede precisamente en algunos ingenios azucareros. Ante ello, las instituciones de crédito, particularmente el FIRA, han establecido una serie de normas para que el empresario —que estaría asumiendo las funciones de un agente parafinanciero— asuma el compromiso de transferirle a los productores los beneficios de las economías de escala, en particular en términos de los costos financieros.

Una condición que necesariamente exige este mecanismo de participación bancaria para su verdadera eficacia, es la existencia de mercados tipo monopsónicos, de tal suerte que se eviten las fugas de materias primas hacia terceros que no contribuyan con el financiamiento a la producción. Aunque a raíz de la devaluación de diciembre de 1994 este mecanismo se ha generalizado en muchos cultivos que no presentan esta condición, como los granos.

### **2.3.3. Mezcla de recursos**

Además de una importante participación bancaria, es cada vez más frecuente encontrar alianzas entre empresarios y productores, cuya característica principal la constituye la participación de múltiples fuentes financieras: unas en calidad de acreedores, otras en calidad de socios y otras en calidad de donantes. Así, una estructura financiera típica de muchos proyectos sería mas o menos la siguiente: 15% de los aportes los realiza el gobierno federal y estatal a fondo perdido; del 15 al 20% de las inversiones están constituidas por capital de riesgo y el restante 55 o 70% lo absorben los créditos bancarios y en menor proporción los aportes de empresarios y productores.

Las razones que explican esta creciente mezcla de fuentes financieras tiene que ver con tres factores:

- Dado el nivel de descapitalización y pobreza en la que se encuentra la gran mayoría de los productores rurales, los aportes de los gobiernos federal y estatal, así como el capital de riesgo, generalmente constituyen los aportes de los productores.
- Debido a los bajos niveles de rentabilidad del sector agropecuario (que se traducen en alta vulnerabilidad de cualquier inversión) se ha hecho necesario reducir el apalancamiento de muchos proyectos a través de la intervención de instituciones que participan con capital de riesgo tales como FONAES, FOCIR, SINCAS...
- Dada la resistencia del sector empresarial por establecer contratos y sociedades de largo plazo con los productores rurales, el Estado mexicano ha diseñado e instrumentado una serie de mecanismos e incentivos, como los aportes a fondo perdido, el capital de riesgo, créditos a tasas de fomento, garantías y reembolso de costos de asistencia técnica, entre otros, para incentivar la participación de la iniciativa privada en el agro.

Finalmente, una situación que resulta preocupante con respecto a la participación de las instituciones financieras de desarrollo, lo constituye la creciente tendencia a financiar proyectos de gran magnitud, en detrimento de los pequeños proyectos, y sobre todo a la concentración de los recursos crediticios en favor de unos cuantos empresarios y productores, así como de algunas regiones del país. Revertir esta tendencia en una sociedad que ya de por sí se caracteriza por la elevada concentración del ingreso y el desequilibrio en el desarrollo regional, representa un reto que no debiera soslayarse.

### III. TENDENCIAS Y EXPERIENCIAS POR LÍNEA DE PRODUCCIÓN

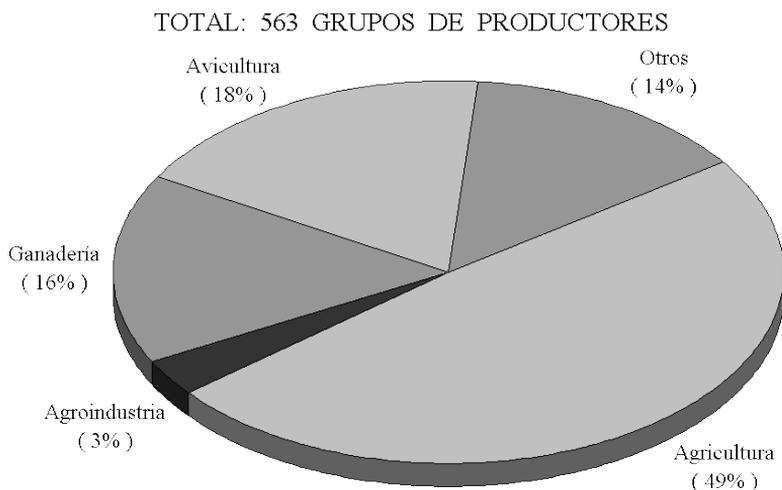
El análisis de las líneas de producción agropecuarias y silvícolas hacia las cuales han fluido las inversiones en proyectos que implican alguna alianza entre empresarios y productores, constituye un factor fundamental para comprender las tendencias y perspectivas del modelo de desarrollo rural adoptado.

Considerando sólo los proyectos desarrollados en el marco del Programa de Agroasociaciones Empresariales (PAE) impulsado por FIRA, se observa que de los 563 grupos de productores asociados con 213 empresarios hasta septiembre de 1993, el 49% estaban relacionados con la agricultura, el 18% con la avicultura y el 16% con la ganadería.

Los cultivos específicos involucrados en la agricultura son, por orden de importancia: maíz, frijol, banano, vid, tabaco, tomate, brócoli y coliflor,

entre otros. En el caso de la ganadería, las especies predominantes son los bovinos para carne, porcinos, bovinos para leche y abejas. Por su importancia, la avicultura se separó de la ganadería, y la mayoría de los proyectos se relacionan con la producción de pollo para carne.

**Figura 5-6. Líneas de producción en el Programa Agroasociaciones Empresariales (PAE) de FIRA**



Fuente: FIRA (1993).

Ahora bien, aunque aparentemente se han concretado más proyectos en la agricultura, lo cierto es que la mayoría de ellos son de corta duración, cuando mucho tres años. Al finalizar cada ciclo agrícola se negocian los términos de los contratos entre empresarios y productores, derivando en muchos casos en el rompimiento de la relación. En cambio, los proyectos relacionados con la ganadería, sobre todo los porcícolas y avícolas, son de larga duración, pues su ejecución implicó fuertes inversiones en activos fijos que necesariamente exigen una relación más estable en el largo plazo, además de la firme convicción del empresario y productores de crecer y desarrollar su estrategia empresarial por esta vía.

Resulta difícil extraer conclusiones definitivas de un universo tan reducido de proyectos y sobre todo establecer las tendencias que seguirán, en el largo plazo, los diversos agentes en materia de inversiones bajo esquemas de integración por cada línea productiva. Sin embargo, a fin de evitar caer en generalizaciones, se ha optado por profundizar en el análisis de cada línea de producción a partir de las experiencias —fallidas y exitosas, recientes y añejas, inconclusas y acabadas— que se

han desarrollado a lo largo y ancho del país, con o sin la participación de la banca, rescatando sobre todo aquellos elementos que permitan establecer una línea de análisis para fines no sólo de reflexión, sino también de planeación.

### 3.1. Ganadería

Dentro de esta actividad, la avicultura, la porcicultura, la ganadería lechera y la engorda de bovinos en confinamiento, se caracterizan por su alta intensidad de capital, tecnología y mano de obra; por estar altamente monopolizadas e integradas y por requerir reducidas extensiones de tierra.

Todavía en la década de los sesenta la avicultura y porcicultura familiar generaban una proporción considerable de la producción, mientras que las empresas privadas recién estaban iniciando un proceso de innovación tecnológica y reestructuración organizativa que las habría de llevar a monopolizar los mercados del naciente México industrial y cuyo dinamismo exigió de agresivas estrategias de crecimiento e integración, que sólo algunos grupos pudieron implementar. Dicho crecimiento se dio fundamentalmente en sus propias instalaciones y en menor medida a través de contratos con pequeños productores mediante la modalidad de aparcería.

Sin embargo, desde principios de los ochenta la avicultura y la porcicultura han experimentado importantes cambios, mismos que se acentuaron con la profunda crisis que afectó a la economía mexicana, entre los que destacan:

- La aguda concentración y centralización de la producción como producto de la quiebra de miles de pequeños productores,
- La profundización de los niveles de integración, vertical y horizontal,
- La adopción de nuevas tecnologías, y
- La racionalización del proceso productivo con el fin de bajar costos y elevar márgenes de ganancia.

Esto último se ha expresado en la segmentación de la cadena productiva a través de la especialización de las empresas en los eslabones clave, como el procesamiento y la distribución, y el traslado de las fases de menor valor agregado, como la producción de pollo y huevo, hacia pequeños productores mediante sociedades o contratos de compraventa, aparcería, coinversión o asociación en participación. De esta manera los grandes monopolios de la avicultura se están transformando paulatinamente en verdaderas empresas comercializadoras de insumos y productos terminados.

En el caso de la ganadería bovina, sobre todo de carne, los proyectos de integración de empresarios con productores rurales están cobrando un gran auge debido a la aguda crisis en la que se encuentra la ganadería ejidal, y por la negativa de la Banca a seguir otorgando créditos de avío a los grupos ejidales (muchos de los cuales se encuentran en problemas de cartera vencida) para la adquisición de novillos para su ulterior finalización en condiciones de pastoreo extensivo o aún en confinamiento.

Ante ello, la Banca ha optado por promover el establecimiento de contratos de asociación en participación o compraventa entre grandes y medianos empresarios ganaderos con los poseedores de pastizales o corrales de engorda como vía para repoblar los potreros e instalaciones ejidales, intensificar el proceso productivo, garantizar la comercialización y recuperar carteras vencidas. El sujeto de crédito es, en la mayoría de los casos, el productor, aunque el empresario generalmente asume el papel de aval, administrador y retenedor de las amortizaciones. El tipo de crédito que se canaliza a esta actividad es preponderantemente de avío, por lo que la duración de los contratos no va más allá de un ciclo productivo.

En lo que respecta a la ganadería bovina productora de leche, los niveles de integración existentes entre la fase de producción primaria y agroindustrial resultan ser muy diferentes cuando se hace referencia a los sistemas de producción de lechería especializada o a los de doble propósito (carne-leche) y familiar. Así, alrededor de los sistemas de producción intensivos practicados en las regiones semi-áridas y templadas de México, se han constituido verdaderos complejos agroindustriales integrados vertical y horizontalmente, toda vez que agrupan desde la fase propiamente primaria, hasta la comercialización directa de la leche y derivados, pasando por la producción de alimentos balanceados, industrialización, constitución de Uniones de Crédito, empresas de servicios de asesoría, etc. Lo destacable de este modelo de asociación es el hecho de que los productores fungen como accionistas en las diferentes empresas del complejo, lo cual les brinda la posibilidad de apropiarse de todo el valor agregado a lo largo de la cadena. Los ejemplos mas representativos de este modelo son el Grupo LALA, ALPURA, GILSA y Ultralácteos.

En los sistemas de producción de doble propósito y lechería familiar, los niveles de integración entre la producción y la transformación, tradicionalmente se habían limitado a relaciones puntuales de compraventa, o bien una proporción importante de productores comercializaban su producción en forma directa hasta el consumidor como "leche bronca". Sin embargo, desde 1990 miles de productores que practican estos sistemas han experimentado un radical cambio, por lo menos en lo que se refiere a sus tradicionales métodos de comercialización. Dicho cambio tuvo su origen a raíz de la decisión de la Compañía Nestlé, una de las principales

compradoras de leche en México, de sustituir gradualmente sus ancestrales sistemas de recolección.

Originalmente la empresa contaba con 45 grandes depósitos de enfriamiento de su estricta propiedad (actualmente, 1993, cuenta sólo con 30), los cuales eran abastecidos por medio de pequeños vehículos que recorrían toda una red de rutas (terrestres y fluviales) de colecta y recogían a puerta de rancho o a orillas del camino la leche de cada productor individual en horarios pre-establecidos. Después de recorrer rutas cuya duración se prolongaba hasta cinco horas, cada vehículo concentraba la leche en el depósito para su posterior pesado, enfriamiento y envío a las plantas industrializadoras en pipas provistas de tanques-termo. Este sistema, dio lugar a la acumulación de una serie de problemas que lo hacían insostenible, entre los que destacan:

- Altos costos de colecta debido a las malas condiciones de los caminos y a las distancias cada vez mayores que era necesario recorrer para justificar económicamente la permanencia de una ruta.
- Deterioro de la calidad bacteriológica de la leche como consecuencia de las altas temperaturas prevalecientes en la región tropical, asociada a los prolongados tiempos de colecta.
- Alta propensión a facilitar la incursión de nuevos competidores en la compra de leche al imponer a los productores horarios muy específicos de entrega, al excluir a ganaderos situados fuera de la ruta de colecta y a la participación de un tercero (el comisionista o rutero) entre el productor y la Compañía Nestlé, lo que frecuentemente daba lugar a conflictos por discrepancias en los volúmenes entregados y recibidos.
- Discrecionalidad en la aplicación de las normas de calidad.

La obsolescencia de este sistema de abastecimiento obligó a la empresa a iniciar la sustitución gradual de los grandes depósitos de enfriamiento y de las rutas de colecta por uno consistente en la instalación de pequeños centros o tanques de enfriamiento con capacidades no mayores a 3 mil 500 litros y cuya ubicación sería en las mismas comunidades donde se localizan los productores, mismos que se organizan en figuras como la SSS, la SPR o la Sociedad Cooperativa y se responsabilizan del acarreo de la leche y del control de la calidad. Las ventajas que ofrece este nuevo sistema son múltiples, siendo las principales:

- Mayores posibilidades de crecimiento horizontal para la Nestlé,
- Mejoría en la calidad bacteriológica de la leche gracias al enfriamiento inmediato,
- Reducción de costos de colecta,
- Mayor transparencia en el pesado y manejo de la leche y por consiguiente eliminación de problemas entre productor y empresa por la intervención del rutero,

- Mayor estabilidad y seguridad de mercado,
- Movilidad de los tanques de enfriamiento, de tal forma que si cambian las zonas de producción los tanques también se pueden desplazar sin grandes problemas,
- Mayor flexibilidad en los horarios de ordeña,
- Mayores posibilidades de ampliar la organización autogestiva de los productores hacia otras áreas, como la contratación de servicios técnicos, la adquisición de crédito e insumos ...

Aunque este proceso ha enfrentado resistencias e incluso franco rechazo por parte de algunos productores, dado que la empresa les delega la responsabilidad total de mantener la cohesión interna del grupo sin previa capacitación para ello, hasta 1993 la Nestlé ya contaba con 163 tanques de enfriamiento, 63% de los cuales se ubicaba en la región tropical. Esto permitió captar cerca de 120 millones de litros de leche al año que representan alrededor del 25% del volumen total que capta la empresa a nivel nacional. La meta de la empresa es llegar al año 2000 con cero depósitos.

No obstante las evidentes ventajas económicas que este nuevo esquema de colecta trae consigo, tanto para los productores como para la Nestlé, lo cierto es que encierra una serie de riesgos que de no enfrentarlos adecuadamente pueden derivar en sendos fracasos. En primer término, el agrupamiento de los productores en torno a los centros o tanques de enfriamiento se ha realizado bajo un enfoque estrictamente operativo y administrativo, pasando por alto cualquier criterio de selección por afinidad o conveniencia. Así, la empresa simplemente se limitó a inducir coercitivamente el agrupamiento de todos aquellos productores que formaban parte de sus rutas de colecta en torno a un tanque localizado en la comunidad mejor comunicada, sin detenerse a pensar si entre los productores existían antecedentes de cooperación o el simple conocimiento mutuo, o el interés por formar parte de un grupo. Con base en ello, resulta lógico suponer la ocurrencia de conflictos internos que pueden traducirse en el cierre del centro de acopio y por consiguiente en la pérdida de proveedores para la Nestlé.

En segundo término, dado que tradicionalmente la Nestlé no celebra ninguna relación contractual con sus proveedores —pues las relaciones se basan en la conveniencia mutua—, al agrupar a productores que anteriormente se encontraban dispersos a lo largo de toda una ruta, existen mayores posibilidades y facilidades para que los competidores le arrebatan a los productores utilizando como gancho mejores condiciones de compra, sobre todo en precio.

Ambos riesgos pueden encararse con éxito si la Nestlé deja en cierta libertad a los productores para que éstos se agrupen según su conveniencia y luego refuerza la cohesión interna mediante un proceso de capacitación intensiva y permanente; además, la empresa debe ser capaz

de comunicar el valor que implica para los productores el ser sus proveedores, enfatizando en la seguridad de la colecta, la estabilidad de precios, los ahorros por concepto de servicios y abasto de insumos, etc.

Pues bien, ha sido en líneas de producción como la avicultura, porcicultura y en menor medida en la ganadería bovina, donde las alianzas de empresarios con ejidatarios ha logrado mayor estabilidad y crecimiento. Así por ejemplo, del total de proyectos consolidados dentro del Programa de Agroasociaciones desarrollado por FIRA desde 1980 hasta 1993, el 33% de los proyectos se ubicó en estas tres líneas y absorbieron el 43% del financiamiento total.

Empresas avícolas como TRASGO, Desarrollos AGRA, UNIVASA y la ARIC de Porcicultores del Norte de Quintana Roo y de Yucatán, han demostrado que, es posible desarrollar esquemas de asociación exitosos fincados sobre la base de la confianza, la buena voluntad y sobre todo la convicción de que ambos agentes se necesitan mutuamente.

A partir del análisis de múltiples alianzas existentes en la actividad avícola, se concluyó que un elemento esencial para diferenciar a los empresarios, en cuanto a nivel de capitalización y grado de penetración en los mercados, está dado por la adopción o no de novedosas formas de integración con productores, lo cual incita a suponer la existencia de grandes ventajas implícitas en estas estrategias de crecimiento.

### **3.1.1. Ventajas de las alianzas**

El mercado final de los productos avícolas se caracteriza por estar excesivamente concentrado y competido, pues prácticamente sólo cinco empresas monopolizan la producción y comercialización de pollo y huevo. Además, es cada vez mayor la presión que ejercen las cuantiosas importaciones de despojos de pollo, pavo y gallina sobre la producción nacional, en virtud de que los precios a los que se adquieren son significativamente menores a los que prevalecen en el mercado interno.

En buena medida, es precisamente esta situación lo que ha obligado a los grandes grupos empresariales avícolas, a idear mecanismos que les permitan mejorar la eficiencia productiva en granja, reducir costos y liberar recursos de la fase de producción para poner un mayor énfasis en el mercado, siendo el establecimiento de contratos con pequeños productores lo que les ha permitido poner mayor atención al último eslabón de la cadena: el consumidor.

Aquellos empresarios que han adoptado las alianzas como estrategia de crecimiento, han aprovechado y potenciado los enormes beneficios que ofrece esta estrategia, con su consiguiente consolidación en los mercados, a saber:

### *a) Ventajas para el empresario*

**Menor inversión en activos fijos.** La alianza con productores le ha permitido a los empresarios avícolas incrementar su producción sin necesidad de invertir capital en activos fijos o bien compartir dichas inversiones con el productor; este desembolso lo realizan parcial o totalmente los productores con crédito refaccionario que les otorga la banca.

**Acceso a créditos preferenciales.** La banca de desarrollo otorga a los productores de bajos ingresos créditos preferenciales a una tasa de interés inferior entre tres y cuatro puntos porcentuales a la aplicada a los empresarios agropecuarios. Dado que generalmente es el productor el que funge como sujeto de crédito y es el que aporta la mayor parte del capital para inversiones fijas y capital de trabajo, es obvio que bajo esta modalidad asociativa el empresario también tiene acceso indirecto a este tipo de créditos, con la consiguiente reducción de la carga financiera para el proyecto.

**Mayor liquidez.** La menor inversión en activos fijos y capital de trabajo, así como la reducción de la carga financiera, finalmente se traducen en mayor disponibilidad de dinero líquido, el cual es destinado hacia los eslabones estratégicos de la cadena agroindustrial tales como la transformación y comercialización. Ello le ha permitido, en gran medida, a empresas como TRASGO rebasar las fronteras nacionales y penetrar el exigente mercado japonés.

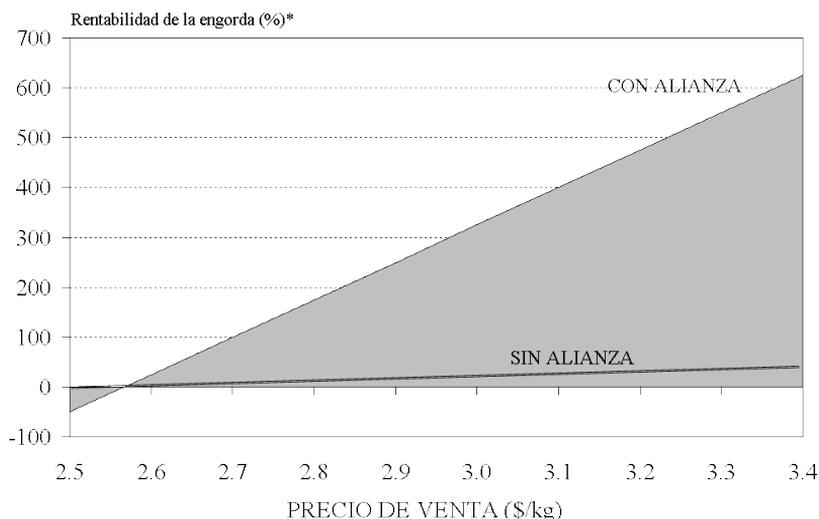
Las tres ventajas anteriores podrían ser sintetizadas en el siguiente ejemplo:

En el caso de que el empresario no delegara la producción de pollo terminado a los productores, entonces tendría que cubrir todos los costos de inversión y producción; es decir, requeriría invertir para la engorda de una parvada de 22 mil aves, algo así como 92 mil pesos (cifras para 1990). Sin embargo, si se integra con los productores, éstos aportarían los recursos para cubrir el 100% de los costos de producción a través de créditos y apoyos diversos, y el empresario sólo liquidaría a los productores el pago de la utilidad de la engorda, que para una conversión de 2.138 sería de cinco mil pesos. Así, con únicamente 5.4% de los recursos que utilizaría para operar una parvada sin alianza, puede realizar una engorda de una parvada de 22 mil aves con alianza. Además, el costo del apalancamiento es relativamente bajo, ya que sólo representa un costo adicional de \$0.133/kg con una conversión de 2.138.

Si se comparan las ganancias obtenidas con el capital necesario para desarrollar una engorda con y sin alianza, es decir, si se obtiene la rentabilidad del capital de operación que aporta el empresario, se puede constatar que después de un precio dado (\$2.57/kg), siempre es más rentable trabajar bajo esquemas de alianza (Figura 5-7). Por ejemplo, para un precio de \$2.8/kg de pollo vivo en pie, la rentabilidad del capital

de operación es de aproximadamente 177.3% (8.7 mil pesos de utilidad con un capital de operación de cinco mil), mientras que sin alianza esta rentabilidad es de sólo 15% (13.6 mil pesos de utilidad con un capital de operación de 92 mil).

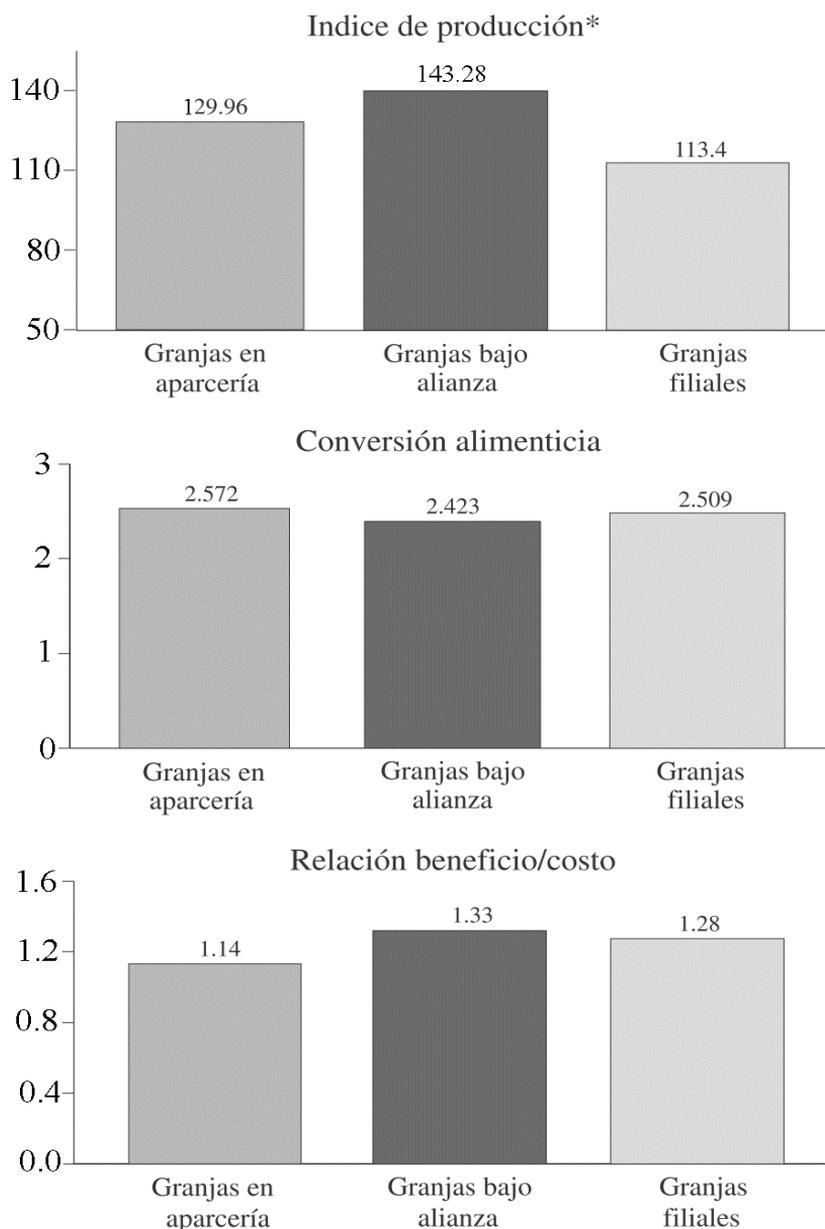
**Figura 5-7. Relación entre precio de venta y rentabilidad del capital de operación del empresario**



\* Con base a costos de 1989 de una parvada de 22,000 aves.

**Mayores niveles de productividad y calidad.** Los parámetros de productividad y calidad en las unidades de producción que están bajo alianzas son mayores comparados con los obtenidos en las unidades propiedad del empresario. Esto se explica por el hecho de que en las primeras el productor actúa como aliado al participar con capital y por tanto en las utilidades, por lo cual le brinda mayores cuidados a las operaciones que implica el proceso productivo; mientras que las segundas son trabajadas por obreros asalariados que sólo se limitan a desarrollar su jornada de trabajo a cambio de un salario.

Por ejemplo, de un análisis de 20 parvadas de pollo de engorda, se encontró que la conversión alimenticia y la relación beneficio/costo en las granjas bajo alianzas son superiores en 3.5 y 3.9%, respectivamente, con respecto a las granjas filiales. Las diferencias a favor de las primeras son aún mayores con respecto a las granjas que operan bajo la tradicional aparcería, pues en ambos parámetros las primeras son superiores en 6.1 y 16%, respectivamente (Figura 5-8).

**Figura 5-8. Productividad en la avicultura CON y SIN alianza**

\* IP = (Viabilidad x Ganancia diaria / Conversión) 100

Fuente: Islas (1989).

### ***b) Ventajas para el productor***

El mayor número de fracasos de empresas integradas por productores se ha registrado precisamente en líneas de producción relacionadas con la avicultura y porcicultura; lo anterior debido al alto grado de monopolización e integración que registran estas actividades, aunado a los problemas de organización y gestión. Bajo este contexto, las principales ventajas que podrían obtener los pequeños y medianos productores rurales al integrarse con empresarios agroindustriales son las siguientes:

**Acceso a mercados y a nuevas tecnologías.** Ser un buen productor y al mismo tiempo un buen comerciante, resulta difícil en actividades que se identifican por ser muy intensivas en capital y tecnología y que al mismo tiempo presentan mercados de difícil acceso.

Dado que los diferentes esquemas de alianzas desarrollados por las empresas implican segmentar el proceso productivo y de comercialización entre dos o más agentes con la finalidad de garantizar eficiencia en cada fase, el productor puede tener mayor garantía de acceso a las mejores tecnologías, así como la seguridad de que su producto será colocado en el mercado.

**Generación de empleos e ingresos.** Aunque no todos los casos han resultado positivos para el productor en términos de ingresos, si lo han sido en cuanto a la generación de empleos. Finalmente, son los propios productores los que determinan la bondad de un esquema de integración. Al respecto, en cierta ocasión un alto funcionario de la SARH visitó un proyecto que frecuentemente era —y es— presentado como un buen ejemplo de alianzas entre empresarios y productores. Al finalizar el recorrido por las instalaciones, un productor le preguntó al funcionario: “¿qué le parece nuestro proyecto, señor?”

—“Creo que bajo este esquema de alianza, el empresario los está explotando”, respondió el funcionario.

Al escuchar esto, el productor le contestó sin vacilar: “¡si esto es explotación, que nos sigan explotando!”. En la mayoría de los casos la alianza con empresarios les ha permitido (a los productores) tener acceso a un salario regular, además de participar en el reparto de utilidades. La obtención de estos beneficios en un medio caracterizado por las escasas oportunidades de empleo, constituye una ventaja difícil de soslayar.

**Acceso a recursos crediticios.** La selectividad de la operación crediticia constituye uno de los rasgos fundamentales de la política agrícola actual, pues los recursos sólo se están destinando a zonas y cultivos que garanticen su recuperación, con lo cual muchos productores temporales, e incluso con potencial productivo (pero con cartera vencida), han quedado al margen de este servicio.

A lo anterior hay que sumarle la firme convicción existente entre los políticos y banqueros sobre la inviabilidad de las agroindustrias de productores ligadas a líneas de producción altamente especializadas, monopolizadas e intensivas en capital, cuando éstas se desarrollan en forma independiente, esto es, aisladas de la fuente de abastecimiento de insumos y los mercados finales.

Bajo este contexto, el otorgamiento de crédito a los productores ejidales y comunales en actividades especializadas está condicionado a que estos acepten involucrarse en proyectos que impliquen alguna modalidad de alianza con la agroindustria privada, buscando con ello garantizar la recuperación y rentabilidad de la inversión, así como la sostenibilidad del proyecto. Lo anterior quiere decir que las alianzas constituyen prácticamente la única alternativa para que los pequeños agricultores puedan acceder a créditos para la producción de pollo, huevo, flores, etc.

**Diversificación y autonomía productiva.** Cuando se han puesto en marcha alianzas que eliminan la posibilidad de que el productor se sienta como un simple asalariado, estos han asumido una verdadera actitud empresarial que los lleva, en el mediano y largo plazo, a diversificar sus actividades productivas a partir de la empresa de origen y a plantearse la autonomía productiva, financiera y comercial. Es decir, la alianza no implica necesariamente que el productor tenga que estar ligado al empresario eternamente, sino que una vez que se asuman los compromisos financieros contraídos con la banca y se haya asimilado la tecnología en producción y cultivo, embalaje y empaque, se puede pensar en esquemas de integración más flexibles que garanticen mayor autonomía para el productor, por ejemplo contratos de compraventa.

Sin embargo, es importante destacar la dificultad que implica el logro de la autonomía en líneas de producción que se caracterizan por su extensividad (por el número de operaciones que involucran) y por la inaccesibilidad de los mercados cuando no se cuenta con cantidad, calidad y precio, además de estar marcadamente monopolizados. En efecto, dado que los empresarios delegan al productor el eslabón intermedio de la cadena productiva, difícilmente los productores podrán hacer uso de la tecnología transferida y colocar la producción en mercados alternativos.

Quizás por ello los productores han optado por diversificarse ante la imposibilidad de independizarse. Así por ejemplo, existen casos de grupos de productores aliados al Grupo Avícola Supremos Cocula, en Jalisco, que integraron a la granja avícola la engorda de cerdos y novillos, utilizando como complemento de la dieta al pollo muerto y la pollinaza obtenida de la granja, respectivamente; asimismo se han integrado a la comercialización a través del establecimiento de su propia carnicería, vendiendo al detalle directamente al consumidor parte de la producción de carne.

### 3.1.2. El valor de la experiencia

Ahora bien, la obtención de estas ventajas por parte de empresarios y productores no está garantizada automáticamente por el simple hecho de que se alíen bajo un contrato o una sociedad. Para que una alianza entre ambos agentes resulte exitosa y perdure en el tiempo, deben contemplarse una serie de factores que, por su ocurrencia en múltiples casos de esta naturaleza, parecen sugerir la necesidad de considerarlos durante la planeación, organización, dirección y control de cualquier proyecto. A fin de precisar mejor dichos factores, qué mejor que recurrir a la experiencia de una las primeras empresas avícolas que se aventuró a crecer por la vía de las alianzas con pequeños productores.

#### *a) Antecedentes*

La historia se remonta al año de 1954, con la cría de 25 gallinas en el traspatio de la casa del Sr. Pánfilo Pérez: ahí se originó lo que es ahora el Grupo AVITEX,<sup>6</sup> empresa productora de pollo, cuya eficiencia y alta tecnología le permiten enviar 60% de su producción al mercado nacional y el 40% al mercado externo.

Las instalaciones de la empresa están ubicadas en la zona industrial de Boyeros, en el estado de San Quindín, y constituyen un fiel reflejo del nuevo espíritu empresarial mexicano. Esta empresa sobrevivió a la crisis de la década de los cincuenta, cuando prácticamente se terminó la avicultura mexicana debido a la presencia de una epizootia.<sup>7</sup> Fue una crisis muy aguda. Además, el mercado era muy restringido, por lo que resultaba muy difícil incrementar los volúmenes de producción.

Para 1961 la empresa había crecido significativamente. Ya contaba con la fábrica de alimentos, la granja reproductora y una incubadora. La finalidad en aquéllos años era producir pollito y enviarlo al Valle de México. En la actualidad han superado esa etapa con creces.

Para 1971 se integraron verticalmente, controlando prácticamente todos los eslabones del sistema: progenitoras, incubadoras, granjas, alimentos balanceados, productos veterinarios, rastro y transporte frigorífico, lo que le permitió llevar el producto terminado hasta el penúltimo agente de la cadena comercial, que es el supermercado, la roscicería o el restaurante. Con esta integración lograron reducir costos y penetrar los mercados nacional e internacional.

---

<sup>6</sup> En realidad este grupo se denomina de otra manera, pero para fines de protección de las fuentes de información de decidió enmascarar el nombre con el de AVITEX, así como su localización. Todos los demás hechos son verídicos.

<sup>7</sup> Epidemia del ganado; en este caso se refiere al *newcastle*. La epizootia es siempre contagiosa.

Para 1986 el Grupo AVITEX cubría el 10% del mercado nacional. El acceso al mercado internacional, particularmente al exigente mercado japonés, lo logró en 1989 mediante un convenio de coinversión con la comercializadora más grande de Japón: C. Itoh & C. Ltd, así como a través de su asociación con la empresa norteamericana Thyson Foods, Inc., la cual era catalogada como la comercializadora de pollo más grande del mundo. Inicialmente logró tener un contrato equivalente a un millón de pollos al mes.

Para 1990, la empresa participaba con 2.5% del total de las importaciones de Japón, mismas que ascendían a 400 mil toneladas anuales de pollo. Las exportaciones consistían en pollo deshuesado en cortes especiales conocidos con el nombre de *yakitory*. La empresa contaba con una planta industrial especializada, donde 1,500 obreras deshuesaban manualmente el pollo.

### ***b) El esquema asociativo***

Hasta 1983, el Grupo AVITEX había crecido como todas las demás empresas de su rama: construyendo casetas propiedad de la empresa, que eran operadas por obreros asalariados. El personal técnico del FIRA les propuso a los directivos del Grupo una nueva forma de crecimiento:

- La banca comercial, descontando con recursos del FIRA y con el aval solidario de la empresa, proporcionaría crédito refaccionario al productor para cubrir 100% de la inversión en activos fijos (casetas, silos y oficinas), así como crédito de avío para capital de trabajo (compra de insumos, pago de mano de obra...). Se ofrecería también un servicio de garantía a los bancos participantes.
- El productor aportaría la tierra para construcción de instalaciones, mano de obra, energía y agua.
- La empresa proporcionaría asesoría para la construcción de instalaciones, capacitación y asesoría en el proceso productivo, gestión administrativa, insumos (pollito, alimento y medicinas) a cuenta del crédito y garantizaría la compra y la posterior comercialización del producto.

Es decir, se les propuso un esquema en donde la empresa obtendría el pollo sin necesidad de invertir en activos fijos y capital de trabajo, y además sin contraer relaciones laborales con los trabajadores de las casetas, pues éstos serían dueños de las mismas una vez amortizadas.

### ***c) El principio de una nueva era***

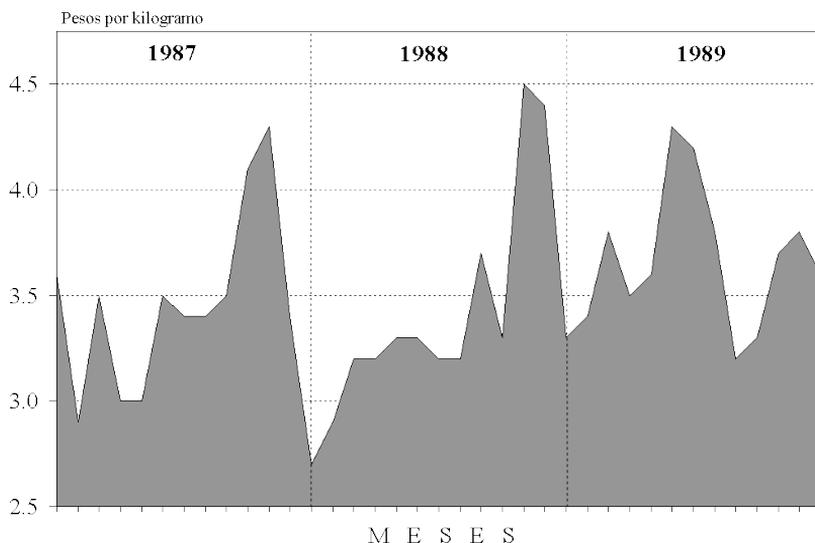
Finalmente la empresa se convenció de las bondades de la propuesta y aceptó, en 1983, iniciar el proyecto con 11 grupos ejidales seleccionados, contando cada grupo con una caseta con capacidad para 22 mil aves.

A partir de ese año, y hasta 1987, se pudo constatar la viabilidad y estabilidad de las casetas ejidales, obteniendo experiencias muy favorables: mayores niveles de eficiencia comparados con las casetas filiales y menores costos de producción. Con esta base, el Grupo inició nuevos planes de crecimiento y en 1988 se acordó con FIRA el desarrollo de nuevos grupos ejidales hasta llegar a un total de 10 con 35 casetas. Esto significó beneficiar a 245 familias de campesinos, generar un total de 63 mil 875 jornales por año y una producción de 7 millones 600 mil kg de pollo, lo que representaba un 10% de la producción total de la empresa.

En lo que respecta al reparto de utilidades, existieron una serie de cambios de política de acuerdo a la evolución de la economía nacional, de la avicultura y de la empresa misma.

Cuando se inició el programa en 1983, las utilidades del productor estaban condicionadas a los costos de producción y al precio de mercado del pollo al momento de su comercialización. Sin embargo, debido a la enorme variabilidad de los precios finales (Figura 5-9), como consecuencia de los ciclos de producción y consumo y de las grandes importaciones de piezas de pollo de los EE.UU. a precios inferiores a los nacionales, las utilidades del productor también eran muy fluctuantes, llegando incluso a presentarse pérdidas.

**Figura 5-9. Precio del pollo al productor**



Este sistema hizo crisis en 1985, precisamente cuando sucedió aquél devastador temblor que afectó a la Cd. de México, principal centro de

consumo del país. La demanda y, por ende los precios, se redujeron a un nivel tal que no permitieron recuperar siquiera los costos de producción. Los productores se vieron imposibilitados a cubrir sus pasivos con la banca y cayeron en cartera vencida.

Esta situación dio lugar a que los productores, conjuntamente con el FIRA y representantes de la empresa, iniciaran una intensa negociación para modificar el esquema de integración vigente. Después de un largo proceso de discusión, acordaron instrumentar un esquema que reunía dos características principales:

- Garantizaba un ingreso estable a los productores, independientemente de las fluctuaciones de los precios de mercado, y
- Estimulaba la eficiencia a nivel del proceso de producción de pollo.

#### *d) El nuevo esquema*

Ahora bien, ¿cómo funcionaba este nuevo esquema? Su particularidad radicaba en la forma de distribuir las utilidades entre productores y empresarios.

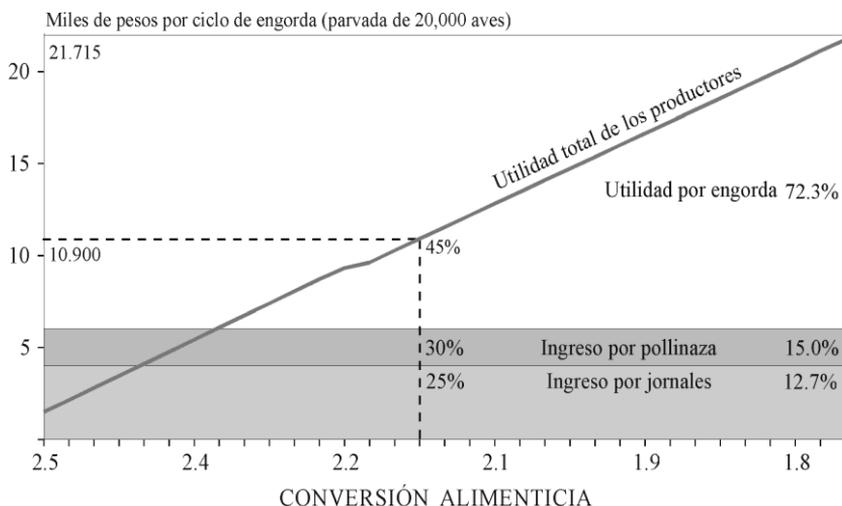
**Ingresos para los productores.** Estaban constituidos por los jornales, los ingresos resultantes de la venta de pollinaza<sup>8</sup> y por la utilidad obtenida por la engorda de pollo. Los dos primeros eran ingresos estables para una parvada dada, pero la utilidad obtenida por la engorda, que en realidad representaba la fracción más importante de los ingresos, dependía esencialmente de la eficiencia productiva que lograran los productores. Entre menor conversión alimenticia alcanzaran, es decir, entre menor cantidad de alimento se consumiera para producir un kilogramo de pollo, los productores recibían ingresos más altos por concepto de engorda. El uso de la conversión alimenticia como indicador de eficiencia, se justifica porque en este parámetro se reflejan prácticamente todos los factores relacionados con el manejo de la parvada (Figura 5-10).

El valor de las utilidades que recibía el productor por concepto de engorda, se calculaba sobre un porcentaje de los costos directos: así, a mayor eficiencia (menor conversión) el porcentaje de los costos directos que se ofrecía como utilidad al productor era mayor. Hay que resaltar, sin embargo, que como los costos directos disminuyen al incrementarse la eficiencia, era necesario que los porcentajes que se otorgaban a los productores como utilidad, se incrementaran en mayor proporción que la reducción obtenida en los costos directos, pues sólo así los incrementos de productividad se reflejarían en mejores ingresos para los productores.

---

<sup>8</sup> Excremento de los pollos o gallinas; tiene gran valor comercial porque se utiliza como complemento en la alimentación de bovinos.

**Figura 5-10. Productividad e ingreso de los productores (instalaciones nuevas)**



En el Cuadro 5-1 se relacionan la conversión alimenticia (eficiencia) con las utilidades: una para el caso en que las casetas no estén amortizadas y otra para el caso de las ya lo están, y que genéricamente llamaremos casetas nuevas. Evidentemente que en el primer caso los porcentajes de los costos directos reconocidos como utilidad serán mayores, ya que no se tienen que amortizar los créditos refaccionarios.

Se aprecia que si las conversiones eran muy elevadas, o sea si la eficiencia era muy baja, el productor no sólo deja de obtener utilidades, sino que además tenía que compensar al empresario por los altos costos de producción que se tuvieran. Hay que aclarar que aunque esto era posible en teoría, en la práctica estos niveles de ineficiencia sólo se presentaban en situaciones extraordinarias.

Por ejemplo: considerando una conversión de 2.138 kg de alimento por kg de pollo producido, resultaba que para las casetas nuevas, la venta de pollinaza y los jornales recibidos representaban 30% y 25% de los ingresos de los productores, respectivamente; mientras que los ingresos por concepto de engorda de pollo eran de 45%. Nótese que esta participación en las utilidades por engorda en el ingreso total del productor podría aumentar considerablemente si la conversión mejoraba: así, para una conversión de 1.738 kg de alimento por kg de pollo producido, la utilidad por concepto de engorda representaba 72.3% para las casetas nuevas, mientras que la participación de los jornales y la pollinaza en el ingreso del productor descendía a 12.7% y 15%, respectivamente (Figura 5-11).

**Cuadro 5-1. Relación entre la utilidad para el productor por concepto de engorda y su eficiencia productiva: caso Avitex**

RC	% reconocido sobre costos		RC	% reconocido sobre costos	
	CNA	CA		CNA	CA
2.525-2.501	-7.748	-4.247	2.125-2.101	6.374	9.874
2.500-2.476	-6.654	-3.154	2.100-2.076	6.815	10.315
2.475-2.451	-5.587	-2.087	2.075-2.051	7.288	10.788
2.450-2.426	-4.547	-1.047	2.050-2.026	7.795	11.295
2.425-2.401	-3.533	-0.030	2.025-2.001	8.338	11.838
2.400-2.376	-2.546	0.954	2.000-1.976	8.919	12.419
2.375-2.351	-1.858	1.915	1.975-1.951	9.542	13.042
2.350-2.326	0.100	3.600	1.950-1.926	10.211	13.711
2.325-2.301	1.014	4.514	1.925-1.901	10.927	14.427
2.300-2.276	1.928	5.248	1.900-1.876	12.418	15.918
2.275-2.251	2.842	6.342	1.875-1.851	12.913	16.413
2.250-2.226	3.756	7.256	1.855-1.826	13.410	16.910
2.225-2.201	5.000	8.500	1.825-1.801	14.398	17.898
2.200-2.176	5.217	8.717	1.800-1.776	15.386	18.886
2.175-2.151	5.577	9.077	1.775-1.751	16.527	20.027
2.150-2.126	5.962	9.462	1.750-1.726	17.671	21.171

RC: Rango de conversión; CNA: Casetas no amortizadas; CA: Casetas amortizadas.

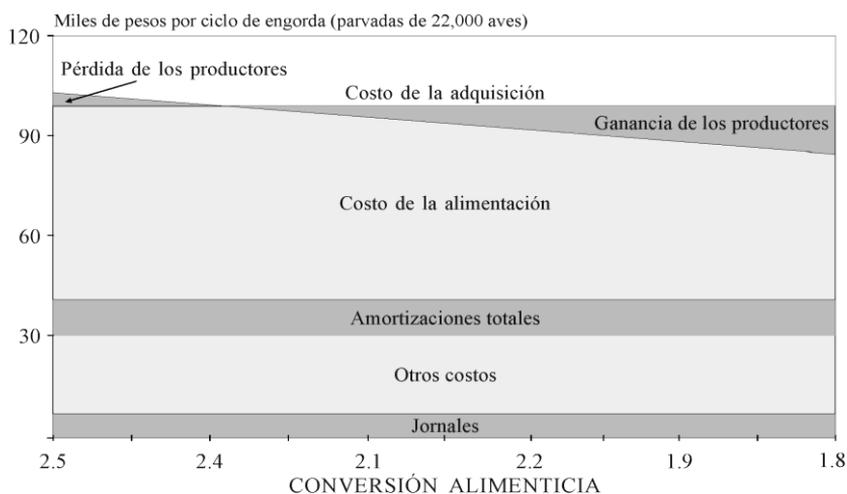
Finalmente, hay que resaltar que los ingresos del productor no dependían absolutamente de los precios de venta del pollo, es decir, que el productor no corría ningún riesgo comercial, pues limitaba sus preocupaciones a ser eficiente productivamente.

**Utilidades para el empresario.** Para calcular las utilidades que recibía el empresario, era necesario restar los costos de producción, o de adquisición del pollo a los ingresos por venta. Los primeros incluían esencialmente el pago de jornales, los costos indirectos (mantenimiento, por ejemplo), los de alimentación, otros costos directos (vacunas), las amortizaciones de los créditos (interés del crédito de avío para el caso de casetas ya pagadas y amortizaciones del crédito refaccionario, más los intereses del crédito de avío para el caso de casetas nuevas) y la utilidad que recibía el productor por concepto de engorda.

Cabe destacar que una vez que el empresario establecía un paquete tecnológico (líneas genéticas, composición de los alimentos, vacunas, etc.), los costos de adquisición del pollo no dependían de la conversión alimenticia. Es decir, el costo que pagaba el empresario no dependía prácticamente de la eficiencia productiva, ya que las tasas utilizadas para

el cálculo de la utilidad del productor, garantizaban que en caso de que la conversión alimenticia aumentara, el incremento en los costos de alimentación era similar a la disminución de la utilidad recibida por los productores, compensándose por lo tanto ambos efectos (Figura 5-11).

**Figura 5-11. Productividad y costos de producción para el empresario (instalaciones nuevas)**

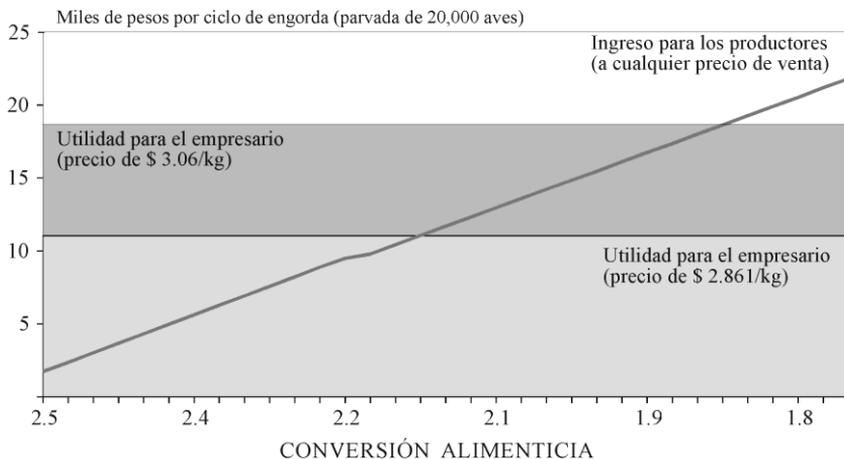


En el ejemplo numérico que se ha venido considerando, para el caso de las casetas nuevas, el costo al que obtenía la empresa el pollo era de 96.1 mil pesos por parvada de 22,000 aves (\$2.567/kg), sea cual fuera la conversión alimenticia (Figura 5-11), mientras que en el caso de las casetas ya pagadas, el costo de adquisición era de 92.4 mil pesos por parvada (\$2.467/kg), valor que no dependía, igualmente, de la eficiencia productiva.

Si bien los costos de adquisición del pollo era prácticamente constantes, los precios de venta eran muy variables y por lo tanto los ingresos que recibía el empresario, fluctuaban ampliamente de una parvada a otra. Así, puede apreciarse en la Figura 12 que, en el caso de casetas nuevas, si el precio de venta era igual a \$3.061/kg los empresarios tendrían utilidades por 18.5 mil pesos, y si el precio disminuía a \$2.861/kg las utilidades caerían a 11 mil pesos.

Sin embargo, si el paquete tecnológico era competitivo, si la empresa estaba bien posicionada en el mercado y los porcentajes de utilidad otorgados a los productores estaban bien calculados, el costo de adquisición era, en general, inferior al precio de venta, lo que no excluía que en épocas de crisis de precios pudieran presentarse pérdidas temporales para el empresario.

**Figura 5-12. Utilidades para el empresario e ingreso para los productores (instalaciones nuevas)**



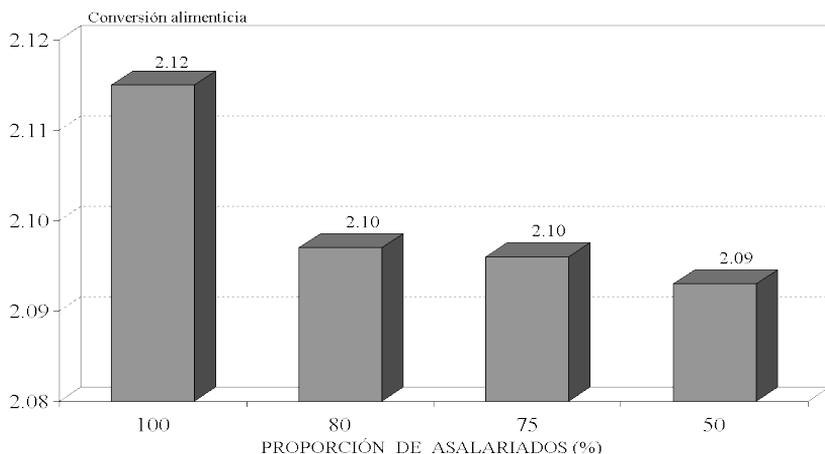
La utilidad del empresario, constituida por la diferencia entre precios de venta y costos de adquisición, no representaba el ingreso neto que recibía el empresario por concepto de engorda, pues había que deducir los costos de la administración de los créditos por el otorgamiento del aval bancario. No obstante, en épocas de buenos precios el empresario podía haber obtenido utilidades por concepto de engorda superiores a las que obtenían los productores; mientras que si los precios eran bajos, sus utilidades podrían ser bajas e incluso registrarse pérdidas, en caso de que el precio de venta fuese inferior a \$2.567/kg; es decir, similar al precio de adquisición.

**e) Un nuevo problema**

Si bien el nuevo esquema de reparto de utilidades mostró muchas bondades para el productor, a principios de 1990, los Directivos del Grupo AVITEX identificaron un nuevo problema que les causó honda preocupación. Resulta que se percataron que un alto porcentaje de productores habían delegado hacia asalariados libres los trabajos que les exigía el proceso productivo y simplemente se limitaban a esperar el alcance de las utilidades. Así, 13 de los 19 grupos ejidales integrados con el Grupo AVITEX, poseían en conjunto 26 casetas que eran manejadas por 99 trabajadores, de los cuales sólo 28% eran socios y el resto asalariados libres. Esto significaba que el productor ya no aportaba su fuerza de trabajo y las utilidades las obtenía por el simple hecho de ser socio y de haber firmado el contrato. De esta manera, el productor se convirtió de empleado a empleador.

Lo anterior trajo como resultado un abatimiento de los niveles de productividad. En efecto, se encontró la existencia de una relación directamente proporcional entre la proporción de asalariados libres y los niveles de ineficiencia (expresados en conversión de kg de alimento por kg de peso vivo): a medida que era mayor la participación de asalariados libres era menor la eficiencia y viceversa (Figura 5-13).

**Figura 5-13. Asalariados libres y eficiencia**



Fuente: Investigación directa, 1991.

No obstante que casi el 80% de los grupos, independientemente de la proporción de asalariados libres, estaban dentro del límite de la eficiencia exigida por la empresa (2.150), la tendencia que registraban estos grupos podía conducir a anular una de las ventajas que obtenía el empresario al integrarse con productores: la de lograr mayores niveles de eficiencia, y a su vez, las utilidades de los productores podían reducirse, incluso, hasta el nivel de registrar pérdidas con los consiguientes riesgos de cartera vencida.

Esta situación preocupó profundamente a los Directivos de la empresa y los técnicos de la Banca, sobre todo porque a principios de 1991 estaban a punto de iniciar un ambicioso programa de crecimiento que los llevaría a duplicar la capacidad de producción a través de la construcción de 450 nuevas casetas, todas ellas bajo esquemas de integración con productores. A juicio de los empresarios y del personal técnico de la banca, era necesario buscar alternativas que permitieran evitar que en el nuevo proyecto los productores delegaran hacia terceros su responsabilidad laboral. Después de múltiples discusiones llegaron a la conclusión

que la mejor alternativa sería organizar a los futuros socios en una figura que reuniera dos condiciones fundamentales:

- Que jurídicamente prohibiera la posibilidad de contratación de terceros,
- Que fuera lo suficientemente flexible como para poder incluir a personas con cualquier régimen de tenencia de la tierra e incluso a no poseedores de tierra.

Encontraron que la Ley de Sociedades de Solidaridad Social de 1976 contemplaba la figura que reunía idealmente las dos condiciones buscadas. Así, si bien no se construyeron las 450 casetas proyectadas originalmente, todas las personas seleccionadas —ejidatarios, avecindados, pequeños propietarios, jornaleros, etc.— fueron organizados bajo la figura de Sociedad de Solidaridad Social (SSS).

### *f) Algunas lecciones*

El desarrollo histórico que ha seguido este caso permite extraer una serie de lecciones cuya ocurrencia no es exclusiva de este caso, pues si bien es cierto que cada caso goza de sus propias particularidades, se ha observado la existencia de una serie de elementos comunes que invariablemente se presentan, independientemente de la región, línea de producción, tipo de agentes involucrados, etc. Entre las principales lecciones que podrían extraerse destacan las siguientes:

**Flexibilidad.** La alianza entre empresarios y productores rurales es un proceso dinámico, sujeto a las múltiples transformaciones internas que sufren los agentes involucrados y el contexto socioeconómico mismo. Así, a menudo se supone que la estrategia de promoción termina cuando empresarios y productores formalizan su relación a través de la firma de cláusulas que los comprometen y obligan a trabajar de común acuerdo. Se pasa por alto que el inexorable desarrollo tecnológico de las actividades productivas, la profundización de los niveles de integración, sobre todo por parte de los empresarios, y las transformaciones de mercado, necesariamente exigen ir modificando los términos de la relación originalmente pactada, en la medida en que uno de los dos agentes no esté satisfecho. En suma, la flexibilidad en los esquemas de asociación, en cuanto a los aportes y beneficios, constituye un factor clave para la permanencia de las alianzas.

**Comunicación continua.** La flexibilidad debe ir acompañada de un elemento cuya ausencia es causa de múltiples fracasos: la comunicación. No es raro encontrar casos donde uno de los agentes decide modificar unilateralmente los acuerdos firmados en el contrato sin previa negociación con la contraparte: “el contexto así lo exigió”, suele ser la respuesta explicativa. La falta de previsión provoca que los acontecimientos ocurran en cascada, lo que obliga a la realización de cambios bruscos en los insumos suministrados, tiempo de entrega,

precios, descuentos y bonificaciones, etc., sin considerar la necesidad y conveniencia de comunicarlo. Aunque en no pocas veces se debe al abierto menosprecio que una de las partes tiene sobre el valor moral de la otra.

Resulta común que este tipo de situaciones sean evitadas o atemperadas gracias a la existencia de interlocutores que al tener intereses en los proyectos —porque proporcionaron parte del financiamiento, por ejemplo— permanecen atentos al desarrollo de la relación y en los momentos en que se presenta una crisis desempeñan un papel muy eficaz en calidad de mediadores.

**Selección de socios.** El aceptar la flexibilidad y la comunicación como norma de funcionamiento en alianzas entre empresarios y productores, finalmente tiene que ver con la calidad y visión de ambos agentes.

Efectivamente, muchos problemas que suelen presentarse en este tipo de proyectos y que en muchas ocasiones derivan en el rompimiento de la relación, pueden evitarse si se pone mayor atención en la selección de los socios. Por ejemplo, si el empresario posee una agroindustria que se distingue por su elevado nivel de integración vertical y horizontal, alto desarrollo tecnológico, fuerte posicionamiento en los mercados y clara visión de crecimiento a través de la alianza con sus proveedores, entonces las probabilidades de éxito aumentan considerablemente. Si no posee una o dos de las características anteriores, pero tiene una clara visión de la importancia de las mismas, también puede ser un buen candidato.

De hecho, la empresa AVITEX es un ejemplo de ello, pues cuando inició su primera alianza aún no había logrado un alto control de los diferentes eslabones de la cadena productiva, ni tampoco exportaba, aunque estaba decidida a alcanzar ambas metas... y lo logró. El agresivo plan de expansión que se propuso, vía el establecimiento de contratos de compraventa con productores, evidencia una clara visión de largo plazo. Para 1993 esta empresa ya producía el 40% de sus necesidades de pollo a través de estos contratos.

Por su parte, en proyectos que impliquen reducidas extensiones de tierra, los productores también deben ser sometidos a un riguroso proceso de selección acorde no sólo a los requerimientos de la actividad productiva a desarrollar, que es lo que comúnmente se hace, sino también a las motivaciones y valores que impulsan su aceptación a aliarse con empresarios.

Consideraciones que tienen que ver con la edad, estado civil, sexo, religión, hábitos y costumbres, tenencia de la tierra, nivel de ingreso, arraigo en la comunidad, etc., frecuentemente son ignorados en los procesos de selección e indiscriminadamente se incorpora a personas en grupos de trabajo que a la postre trabajarán asociados con empresarios. Al cabo de poco tiempo se cae en la cuenta que la actividad productiva requiere delicadeza en la ejecución de las operaciones y permanencia continua, exigencias que los socios no pueden cumplir dado que en su mayoría son hombres solteros y no mujeres, por ejemplo. O bien, puede

ocurrir que las operaciones requieran de mayor fuerza física que las mujeres y hombres de avanzada edad no puedan desplegar. El olvido de estos factores se traduce en ausentismo, deserción o incluso abandono, lo que a su vez repercute en bajos parámetros de eficiencia y calidad.

**El productor como persona.** Las anteriores consideraciones, sin embargo, no resultan suficientes para lograr la permanencia y desarrollo de una alianza, y a menudo son anuladas en virtud de que el productor sólo es concebido como simple mano de obra o como poseedor de recursos naturales, sin motivaciones más allá de las de carácter meramente fisiológico. En efecto, tanto empresarios como promotores comúnmente suponen que la única motivación que impulsa a un productor a aliarse es la de contar con un ingreso que le permita cubrir sus necesidades primarias. Sin pretender negar el hecho de que en el arranque de cualquier alianza ésta es la razón más poderosa que motiva a los productores a aliarse con los empresarios, las alianzas que han logrado permanecer con éxito por lo menos durante diez años, han demostrado que una vez que el productor percibe que sus necesidades primarias han sido cubiertas, las motivaciones que lo impulsan a continuar en el proyecto evolucionan como las de cualquier otra persona, pasando desde las necesidades de seguridad en el ingreso, el gusto por el trabajo mismo, el reconocimiento por el trabajo desarrollado, la realización como persona, hasta llegar a la trascendencia, es decir, se llega a cuestionar si lo que está haciendo realmente le sirve a los que le rodean, tanto en el presente como en el futuro.

Quizás en este sentido hubiese sido mejor la actuación de los directivos de AVITEX en torno al problema que se les presentó con los productores, cuando una elevada proporción de ellos delegó hacia trabajadores asalariados la ejecución del proceso productivo. Los ajustes que hicieron al esquema permitieron garantizar al productor una utilidad mínima independientemente del comportamiento del mercado, así como reconocer los incrementos o descensos en la eficiencia a través de estímulos o castigos, pero quizás les faltó considerar las ambiciones de realización y trascendencia de los productores, razón por la cual estos optaron por delegar a terceros y dedicarse a otras actividades de mayor remuneración, satisfacción o trascendencia, o simplemente se dedicaron al ocio.

La decisión de adoptar la figura de Sociedad de Solidaridad Social como base para la ejecución del programa de expansión y con ello evitar que en el futuro los productores no pudiesen (legalmente) contratar a terceros, probablemente no fue la mejor opción, pues se decidió atacar el problema donde se había manifestado, pasando por alto su verdadero origen.

En suma, la lección que deja la empresa AVITEX tiene que ver con la importancia de concebir al productor como verdadera persona en el amplio sentido de la palabra, es decir, como un ser individual dotado de razón,

voluntad y libertad, y con todo un complejo de valores y motivaciones que trascienden mas allá de las de carácter meramente fisiológico. En otras palabras, este caso ilustra la importancia de concebir al productor como “mente y corazón de obra” y no como simple mano de obra.<sup>9</sup>

Con respecto a esto último, es bien sabido que en el mundo académico existe una disciplina dedicada al estudio de las relaciones interpersonales, pero no se ha prestado la debida atención a las relaciones inter-empresariales. Este es un gran olvido, dada la creciente importancia de las alianzas en el entorno nacional y mundial de nuestros días. Necesitamos saber mucho más de lo que sabemos sobre lo que permite que las relaciones entre las grandes y medianas empresas privadas y grupos de pequeños y medianos productores rurales funcionen eficazmente. No sólo debemos enfocar nuestra atención en los aspectos contractuales o relacionados con el capital, sino también en la calidad de las personas que se van a asociar y de las que llevan a cabo los contactos entre las empresas y los productores (Ohmae, 1993).

### 3.2. Horticultura

La horticultura de exportación es, sin duda, una de las líneas productivas donde existe mayor participación de sociedades mercantiles, tanto de origen nacional como extranjero, además de ser una de las más dinámicas y rentables de la economía agrícola mexicana.

Tomando como base estas características, esta actividad permite disertar en torno a una de las grandes preocupaciones que expresaron amplios sectores de la sociedad mexicana cuando se decidió modificar la legislación en materia agraria abriendo la posibilidad para que las socie-

---

<sup>9</sup> Los empresarios que impulsaron el Complejo Agroindustrial del Norte de Quintana Roo —allá por 1982— y que ahora desarrollan el Megaproyecto Porcícola de Yucatán, sostienen que a medida que evoluciona un proyecto el productor pasa por una serie de etapas que se traducen en las siguientes interrogantes:

1. ¿Por qué se asocian con nosotros?
2. ¿Cómo se gana el dinero?
3. ¿Cómo se trabaja?
4. ¿Qué se hace con las utilidades?
5. ¿Por qué pasa tanto tiempo sin que se repartan utilidades?
6. ¿Por qué obedecer a tal o cual persona?
7. ¿Por qué no se pueden usar libremente los recursos (vehículos, sobre todo) de nuestro proyecto?
8. Y ahora, ¿qué hacemos?

En buena medida, estas interrogantes tienen que ver con la escala de motivaciones que, como se ha señalado, posee toda persona. En el caso particular de este tipo de proyectos, es responsabilidad de los promotores y empresarios dar respuesta y trascender este tipo de interrogantes.

dades mercantiles participaran en forma directa en la producción primaria, ya sea comprando o rentando tierras.

Así, las interrogantes más frecuentes que se escucharon giraron en torno a las siguientes cuestiones: ¿las empresas que ya operan y las que se vayan a establecer en el ramo hortícola cambiarán de estrategia para garantizar su abastecimiento?, ¿optarán por comprar o rentar las tierras en vez de asociarse a través de los contratos?, ¿resultará beneficiado el ejido?

Para responder a estas interrogantes se usará como ejemplo a una de las quince agroindustrias hortícolas que operan en el Bajío guanajuatense. Se trata de la filial de una empresa norteamericana y exporta 100% de su producción de brócoli y coliflor congelados.

Para garantizar su abastecimiento (la empresa) requiere establecer contratos con aproximadamente cien productores en una superficie de cuatro mil hectáreas de riego. La empresa suministra a los productores planta de brócoli y coliflor e insumos, lo cual representa como 35% de los costos totales de producción, mismos que ascendían, en noviembre de 1991, a 5 mil 100 pesos por hectárea para cada uno de estos cultivos.

El productor se responsabiliza de cuidar el cultivo, contratar y cubrir costos de mano de obra, maquinaria, agua, energía y transporte. Al finalizar el ciclo de producción, el agricultor entrega la cosecha a la empresa y ésta le descuenta el costo, sin intereses, de la planta e insumos y dependiendo de la calidad del producto, realiza la liquidación final al productor; éste obtiene una rentabilidad sobre la inversión total de aproximadamente 30%. Bajo este sistema de abastecimiento ha operado la empresa desde que se estableció en México.

### **3.2.1. Compra de tierras**

Si la empresa decidiera cambiar su esquema de abastecimiento a través de contratos y optara por producir directamente mediante la compra de tierras, ello implicaría:

- Comprar cuatro mil ha de riego, lo cual significaría realizar una inversión aproximada de 60 millones de pesos, a razón de 15 mil pesos por ha.
- Cubrir el 100% de los costos de producción, lo que representaría una erogación adicional por ciclo de por lo menos 14 millones de pesos por concepto de mano de obra, uso de maquinaria, riegos y equipos de transporte.
- Contratar en forma directa alrededor de 8 mil trabajadores agrícolas, lo cual significaría una nómina aproximada de 8 millones 500 mil pesos por ciclo de producción. Esto abre la inminente posibili-

dad de conflictos sindicales además de las dificultades intrínsecas que implica la gestión de un personal tan numeroso.

- Establecer una central de maquinaria para garantizar oportunidad en las labores o bien contar con un equipo de maquileros que le garanticen eficiencia y oportunidad en las labores.
- Abatir los niveles de calidad y productividad en virtud de que el proceso productivo no sería supervisado y ejecutado directamente por el productor, sino por jornaleros agrícolas y asalariados.
- Asumir los riesgos que implica la producción agrícola debido a heladas, granizo, lluvias torrenciales, plagas, enfermedades, etc. Asimismo, debido al irracional uso de insumos químicos que caracteriza a este tipo de cultivos, los suelos tienden a agotarse, lo cual hace necesario la rotación o abandono del terreno.
- Contratar una plantilla de supervisores y asesores.

Estas erogaciones millonarias para realizar la producción directa le permitirían a la empresa apropiarse de la ganancia que se genera en la producción primaria, la cual ascendería, en el mejor de los casos, a cerca de 8 millones de pesos por ciclo de cultivo de tres meses en las 4 mil has. Esto significa que si no se presentan siniestros, en aproximadamente ocho o nueve años se recuperaría la inversión original en tierras y equipo.

### 3.22. Renta de tierras

Ahora bien, si la empresa opta por rentar la tierra en vez de establecer contratos de producción o comprar, la única diferencia con respecto al modelo de compra estriba en que la inversión en tierra se reduciría (considerando una renta de 500 pesos por ciclo por hectárea) a cerca de 2 millones de pesos por ciclo. De manera tal que si los costos de producción, la productividad y la calidad se mantienen constantes, el empresario podría apropiarse de cerca de 6 millones de pesos por ciclo sólo de la fase de producción.

Es decir, al optar por cambiar el esquema tradicional de abastecimiento por la producción directa a través de la compra o renta de la tierra, la agroindustria hortícola estaría en posibilidades de apropiarse de la ganancia que se genera en la producción primaria, además de la que ya obtiene por concepto de la transformación y comercialización.

La interrogante que surge es: ¿el empresario estaría dispuesto a sustituir los contratos por la compra o renta de la tierra a cambio de incrementar su utilidad, aunque ello signifique realizar cuantiosas erogaciones en inversiones fijas, asumir los riesgos naturales y laborales que implica el manejar un ejército de jornaleros y supervisores, además de sacrificar calidad y productividad?

Sin descartar la posibilidad de que algunas agroindustrias ya establecidas decidan cambiar su tradicional sistema de abastecimiento a través de contratos por el de la renta (como sucede en la región de Tierra Caliente en los estados de Michoacán y Guerrero, donde las empresas exportadoras de melón rentan cerca de 7 mil hectáreas de pequeña propiedad y ejido a un costo por hectárea de 350 a 500 pesos al año), creemos que las empresas exportadoras de hortalizas procesadas seguirán prefiriendo el esquema de agricultura de contrato en la medida en que ello les evita realizar grandes erogaciones por concepto de compra o renta de tierra, así como problemas laborales en el campo.

Además la rentabilidad y riesgos del capital en la producción agrícola nunca será comparable con la obtenida en las fases de transformación o comercialización, de tal manera que el empresario preferirá —como de hecho lo está haciendo— invertir en las fases menos riesgosas y de mayor valor agregado<sup>10</sup>.

Es indudable que las modificaciones legales al ejido favorecerán la incorporación de una mayor superficie ejidal al cultivo de hortalizas de exportación bajo el sistema de renta o incluso contratos. La poca difusión que ha tenido la horticultura de exportación en tierras ejidales se debe a la carencia de capital para cubrir el 70% de los costos de producción que exigen las agroindustrias en los contratos. Serán por tanto los grandes

---

<sup>10</sup> A nivel de toda América Latina se puede observar que desde mediados de la década de los treinta la inversión directa en la agricultura por parte de las agroindustrias transnacionales y nacionales ha tendido a bajar consistentemente. Para el caso de las corporaciones extranjeras, estas se han visto obligadas a disminuir su presencia directa en la agricultura debido a la ola de nacionalizaciones emprendidas por diversos gobiernos latinoamericanos y a los procesos de reforma agraria, los cuales han impuesto restricciones jurídicas para el control directo de tierras por parte del capital privado. En todos los países donde las agroindustrias —principalmente las de origen transnacional— operaban plantaciones “han procurado dar cierta satisfacción a los sentimientos nacionalistas mediante la colaboración con agricultores locales que cultiven sus propias tierras bajo contrato con la agroindustria” (Burbach, 1983).

Asimismo, también por motivos económicos han perdido interés en hacerse cargo de la producción agrícola: los márgenes de ganancia son siempre variables y presentan ciertos riesgos dadas las imprevisibles fluctuaciones del mercado y del clima. Ahora, las agroindustrias pueden confiar a ciertos agricultores locales el proceso de producción.

En efecto, una de las características de la implantación actual de las empresas agroindustriales en la agricultura latinoamericana y mexicana es que éstas se ubican preponderantemente en las etapas de procesamiento y comercialización de la cadena agroindustrial, demostrando menor interés por participar directamente en la producción primaria. Están asimismo presentes en la fabricación y distribución de insumos para la agricultura y la agroindustria de alimentos para ganado (Arroyo, 1985)

Esto explica por qué la inversión directa en tierras por parte de las agroindustrias transnacionales y nacionales es, en general, muy baja y tiene lugar sólo en algunos países de la región. Más aún, durante las últimas décadas existe una clara tendencia a la desinversión en tierras, en beneficio de una mayor canalización de recursos al procesamiento y a la exportación de alimentos.

agricultores, los ejidatarios con recursos económicos e incluso algunas empresas, las que cultivarán hortalizas en terrenos ejidales bajo el sistema de renta. Lo anterior se podría evitar si las instituciones financieras otorgan líneas de crédito a los productores ejidales para que estos puedan establecer relaciones directas con la empresa.

### 3.3. Fruticultura

En este grupo quedan incluidos todos los frutales, tanto de clima templado como tropical. Son cultivos que requieren elevadas inversiones de capital para su establecimiento y presentan largos períodos de recuperación, con un período mínimo de tres años en que el capital queda inmovilizado mientras se inicia la producción. Quizá por ello se trate de una actividad, al igual que la silvicultura, en la que las sociedades mercantiles no participan en forma directa. Generalmente la producción corre a cuenta de productores individuales u organizados.

Prácticamente ha sido en sólo dos cultivos, la vid y el banano, donde se ha registrado el mayor número de casos de asociación entre empresarios y productores, aunque las tendencias ilustran un evidente estancamiento de la superficie incorporada bajo alguna modalidad asociativa e incluso ya se han presentado múltiples casos de renegociación en los términos en los que originalmente fueron pactados los contratos.

El caso de la vid constituye un ejemplo elocuente que demuestra que sólo cuando existe la necesidad de ambos agentes por integrarse, sobre todo por parte del empresario, es posible concretar acuerdos de colaboración mutua. En efecto, después de un largo período en que los precios reales de la uva para vinificación registraron descensos hasta un nivel tal que hicieron incosteable su cultivo, con la consiguiente acumulación de carteras vencidas, los productores empezaron a derribar masivamente sus viñedos o bien a abandonarlos, realizando mínimas prácticas de cultivo. Esto dio lugar a una situación que un directivo de la principal compañía vitivinícola del país resumió en la siguiente frase: "antes la uva llegaba sola a la planta, ahora hay que salir a buscarla."

Ante la aguda competencia por la poca producción de uva, compañías vitivinícolas como VIDES, filial de la Casa Pedro Domecq, optaron por establecer contratos de compraventa y de servicios profesionales con los propietarios de viñedos con potencial productivo de los estados de Aguascalientes, Zacatecas, Coahuila y Sonora en aproximadamente mil hectáreas, comprometiéndose a asegurar la compra de la uva, proporcionar asesoría técnica y sobre todo a fungir como aval parcial ante la Banca para el otorgamiento de créditos de avío que permitieran rehabilitar los viñedos virtualmente abandonados.

Sin embargo, todo parece indicar que la Casa Pedro Domecq ha decidido darle mayor importancia al establecimiento de alianzas con grandes agricultores privados para el establecimiento de nuevas plantaciones de vid que con el sector ejidal. Prueba de ello es el proyecto que iniciaron en 1992 en Hermosillo, Sonora para establecer 1,200 hectáreas de vid y rehabilitar 250 más con una inversión aproximada de 50 millones de pesos y en donde sólo participan cuatro agricultores.

En el caso del banano, el constante incremento de la demanda y los precios (hasta el segundo semestre de 1991) en el mercado estadounidense, así como el crecimiento del mercado europeo, propiciaron que la producción de esta fruta se convirtiera en la actividad agrícola más rentable de varias regiones del sureste del país, particularmente de Tabasco y Chiapas, dando lugar a un crecimiento explosivo de la superficie o bien a la rehabilitación de plantaciones que habían sido virtualmente abandonadas.

Dado que la actividad bananera de exportación, e incluso para el mercado interno, está concentrada en unos cuantos grupos privados nacionales, muchos de los cuales mantienen fuertes vínculos con las grandes empresas comercializadoras con presencia internacional, el acceso al mercado para los pequeños y medianos productores prácticamente está condicionado a la realización de contratos con estos agentes, lo que a su vez les permite tener acceso al crédito.

En efecto, de alguna manera el crecimiento de la superficie bananera que se registró entre 1980 y 1990 se sustentó en el establecimiento de contratos por parte de los empresarios que controlan los canales de comercialización con ejidatarios. Los primeros se constituyeron en aval ante la banca, aportaron capital, fungieron como retenedores de las amortizaciones de los créditos, proporcionaron la asistencia técnica y garantizaron el mercado; mientras que los segundos aportaron la tierra, parte o todo el capital —vía crédito— para rehabilitar o establecer la plantación y la mano de obra. Las modalidades de integración fueron desde los contratos de arrendamiento, de aparcería, de servicios profesionales, de asociación en participación y de compraventa, predominando ésta última modalidad.

Sin embargo, la conjunción de dos acontecimientos tales como la saturación del mercado norteamericano, con la consiguiente caída de los precios, y la reciente decisión de los países de la C.E.E. de limitar las importaciones del plátano latinoamericano, han detenido abruptamente el crecimiento de la producción bananera.

Esta situación ha dado lugar, por una parte, a una serie de conflictos entre los empresarios y productores que se han traducido, en el menor número de casos, en el rompimiento de las relaciones, o bien en modificaciones en las cláusulas que norman el reparto de utilidades e incluso en la modalidad asociativa originalmente pactada.

Dado que los contratos se firmaron en un contexto de expansión de mercado, en varios casos se decidió ligar las utilidades finales del productor a los precios (fijados de antemano), bajo el supuesto de que también aumentarían o al menos se mantendrían estables. En otros casos se fijaron las utilidades en base a un porcentaje de los ingresos brutos. Sin embargo, al descender los precios en el mercado mundial, inmediatamente se planteó la necesidad de ajustar a la baja los precios o los porcentajes pactados, llegando en algunos casos a reducirse hasta en un 70% las remuneraciones percibidas por los productores. Esta situación, a su vez, se tradujo en incapacidad para cubrir los compromisos bancarios y por consiguiente en cartera vencida. En otros casos se modificó la naturaleza misma del contrato, pasando de una aparcería a un arrendamiento.

Todos estos cambios no estuvieron exentos de conflictos que incluso ameritaron la intervención de tribunales civiles o mercantiles. Sin embargo, a raíz de estas experiencias, los empresarios, productores e instituciones aprendieron que en productos frescos es sumamente riesgoso fijar utilidades en función de precios fijados de antemano.

Los casos de la vid y el banano aportan algunos elementos que permiten vislumbrar la forma en que se relacionarán las sociedades mercantiles con los productores frutícolas. Así, cuando se trate de cultivos ya establecidos, en plena producción, y cuyo destino sea fundamentalmente la industria, los empresarios optarán por establecer contratos de compraventa y suministro de insumos, asesoría e incluso aval para la obtención de financiamiento con productores previamente seleccionados. Es decir, no establecerán relaciones con cualquier productor, sino sólo con aquellos que tengan plantaciones con potencial productivo, buenas vías de comunicación y cierta infraestructura para el acondicionamiento de la producción.

Sin embargo, cuando se trate de cultivos ya establecidos pero que su producción se destine fundamentalmente al consumo en fresco (cítricos, piña, manzana, pera, durazno, ciruelo, guayaba, etc), el establecimiento de alianzas resultará difícil de concretar en virtud de la imposibilidad de garantizar al productor ingresos similares a los que le brinda la comercialización directa en estado fresco, a menos que la intención principal del empresario se absorber los excedentes estacionales que año tras año se presentan en estos cultivos.

En este caso, la agroindustria privada tendrá que optar por establecer nuevas plantaciones, con la posibilidad de comprar tierras, rentarlas o asociarse con los productores. Cualquiera de estas alternativas dependerá, en mucho, del papel que desempeñe el Estado a través del crédito, asesoría y subsidios.

### 3.4. Silvicultura

Se ha manifestado con insistencia que el sector forestal fue uno de los que mayores beneficios recibió con los cambios al marco jurídico. Así, se afirma que con la creación de la pequeña propiedad forestal, asimilándola al límite de 800 hectáreas, se pretende impulsar los aprovechamientos forestales ligados a plantaciones industriales. Asimismo, dado que la expansión de la ganadería extensiva ha sido identificada como la principal causa directa de deforestación, ocasionando aproximadamente el 48% de la pérdida anual de cubierta forestal en el país, la nueva ley agraria abrió la posibilidad para que la actividad forestal recupere el terreno perdido, al permitir que cuando haya una mejora en una pequeña propiedad ganadera que implique cambio de uso del suelo y se convierta en forestal, seguirá considerándose como pequeña propiedad, aunque rebase las 800 hectáreas.

A la luz de estos cambios, ¿hacia dónde se prevé el actuar de las sociedades mercantiles con respecto al sector forestal? Conviene insistir que ya desde 1960 se legisló para que los empresarios privados pudiesen establecer contratos de asociación en participación con los poseedores del 80% de los bosques y selvas de México y prácticamente ninguno lo hizo, quizás por que no estuvieron dispuestos a compartir utilidades con los productores, tal y como lo establece esta figura jurídica. En este sentido, ¿valdrá la pena seguir insistiendo en la conveniencia de impulsar alianzas entre empresarios y productores forestales?

Para responder a estas interrogantes, conviene analizar los principales hechos que identifican al sector forestal de hoy.

#### 3.4.1. Hechos del sector forestal

- Las comunidades poseedoras de la riqueza forestal viven en una situación de pobreza extrema.
- La capacidad instalada ociosa en la industria forestal es del orden de 35%.
- Existe un déficit de 25% en la demanda industrial, dado que sólo se producen nueve de los doce millones de m<sup>3</sup> de madera en rollo requeridos.
- La balanza comercial forestal presenta un saldo negativo por 523.6 millones de dólares: las importaciones de materias primas (pasta de madera, fibras para reciclado, madera aserrada y en rollo...) ascendieron, para 1991, a \$823 millones de dólares, mientras que las exportaciones (celulosa, tableros aglomerados, triplay...) registraron un valor de sólo 299.4 millones de dólares. El 65% de las importaciones lo constituyen productos celulósicos.

- Existe un bajo índice de productividad, ya que sólo se obtiene 1.2 m<sup>3</sup>/ha, cuando bien podrían obtenerse hasta 10 m<sup>3</sup> por unidad de superficie, mediante un mejor manejo.
- La SARH sólo destina 2% de su presupuesto al sector forestal.
- Existe una tradicional reticencia de la banca comercial y de desarrollo a financiar las actividades forestales. De acuerdo con el Banco de México (*Indicadores económicos*, mayo de 1993), el sector forestal es de los menos apalancados en relación al valor de su producción, con un coeficiente de sólo 5%, el cual contrasta con 27% de la agricultura y 52% de la ganadería. La economía en su conjunto tiene un apalancamiento de alrededor del 50%.
- Existe una marcada tendencia en el aumento del costo de suministro a la industria, en virtud de que los bosques naturales rinden cada vez más materias primas de tamaños más pequeños, especies menos atractivas, zonas de suministro más distantes y condiciones de trabajo más difíciles. Por ejemplo, tan solo el costo del flete llega a representar hasta el 60% del costo de la madera en un radio de más de 600 km.
- La forestación y repoblamiento forestal se realizan a un ritmo equivalente a una quinta parte de la deforestación, lo que coloca a nuestro país en el tercer lugar mundial en deforestación, con pérdidas anuales de 370 mil ha. Ello ha provocado que México haya perdido 95% de sus selvas húmedas, más de 50% de sus selvas bajas y las dos terceras partes de sus bosques mixtos.

Ante esta situación, se plantean dos grandes interrogantes:

- ¿Cómo elevar el nivel de vida de la población que depende de los bosques y selvas y a la vez detener la creciente deforestación de estos recursos?
- ¿Cómo garantizar e incrementar el abasto interno a la industria, sobre todo a la de celulósicos, a precios competitivos internacionalmente?

Considerando que sólo se extrae una cuarta parte del potencial productivo de los bosques naturales, la primera alternativa que se antoja como más viable y de implementación inmediata, sería la elevación de los niveles de productividad. La participación de los productores en esta tarea resulta vital, aunque para que haya un real proceso de involucramiento, necesariamente deben ser partícipes del valor agregado que se añade a la madera en rollo extraída de sus bosques. Si bien ya se han instrumentado algunas alianzas en este sentido, en realidad no se vislumbra un cambio radical en la estrategia tradicional de abastecimiento por parte de la industria forestal, máxime que el proceso de apertura comercial la ha colocado en una situación de evidente desventaja debido

a los altos costos de extracción y acarreo, comparativamente a los precios prevalecientes en el mercado internacional.

Una segunda alternativa que podría instrumentarse sería el establecimiento de plantaciones comerciales que eventualmente podrían reducir la presión sobre los bosques naturales y la balanza comercial y, a la vez, proveer a la industria de materias primas a precios competitivos.

Es precisamente por esta vía por la que se han volcado tanto los empresarios como las diferentes dependencias gubernamentales relacionadas con el agro. En buena medida, los cambios realizados al marco jurídico estuvieron orientados en esta dirección.

### 3.4.2. Plantaciones comerciales

No obstante el entusiasmo que han despertado las plantaciones comerciales, no existe mucha experiencia nacional al respecto y quizás el único antecedente digno de destacar es el de la sabana en Oaxaca, en donde la Fábrica de Papel Tuxtepec, S.A., estableció una plantación con diversas especies de pino: *P. caribaea*, *P. tropicallis* y *P. oocarpa*, en una superficie de 9 mil hectáreas. Los resultados no han sido muy satisfactorios dado que los incrementos medios anuales que se han obtenido no rebasan los 8 m<sup>3</sup>/ha, aunque si se han logrado reducir significativamente los costos de la madera para celulosa puesta en fábrica en 67.8%, comparado con la madera proveniente del bosque natural.

Por otra parte, la empresa Plantaciones Industriales Mexicanas, S.A. de C.V. y el INIFAP, han experimentado desde 1986 con un programa de plantaciones de eucalipto en la zona de Ojinaga, Chihuahua. Se establecieron 216 parcelas experimentales en 75 hectáreas, lográndose los siguientes resultados:

- Buena adaptabilidad del eucalipto al terreno, contándose con un índice de adaptación de trasplante del 95%.
- En testigos sin fertilización se ha observado un alto grado de desarrollo.
- De acuerdo a las características vegetativas de la especie, el desarrollo del segundo y tercer ciclo es más rápido y vigoroso.
- Se han alcanzado rendimientos equivalentes a 200 m<sup>3</sup> de producción por cada mil 100 árboles plantados por hectárea.

Es precisamente por este último aspecto, así como por experiencias internacionales, por lo que se prevé que en el mediano y largo plazo una proporción cada vez mayor de las materias primas forestales que demanda la población y la industria, sobre todo de celulosa y papel, se obtengan de plantaciones de especies de crecimiento rápido, en virtud de la "incapacidad" de los bosques naturales para cubrir la creciente

demanda. Una somera revisión de tales experiencias internacionales, ayudaría a comprender mejor dicha tendencia.

En una evaluación realizada por la FAO en 76 países tropicales de América, Asia y África, se encontró que hasta finales de la segunda guerra mundial se habían realizado pocas plantaciones forestales, pero a partir de 1950 éstas crecieron a un ritmo acelerado, a tal grado que más del 90% de las existentes a finales de 1980, se efectuaron después de este año.

Entre las características más sobresalientes de este proceso de expansión destacan las siguientes:

- Casi la totalidad de las plantaciones se realizaron con fondos aportados por el Estado u organismos públicos (directamente o mediante la distribución de plantas y asistencia técnica), o por compañías privadas que se acogieron a beneficios fiscales.
- Los principales criterios tomados en cuenta para el establecimiento de plantaciones han sido la importancia y la distribución del consumo previsto de madera y la incapacidad de los bosques naturales para satisfacer las correspondientes necesidades.
- Del total de las plantaciones forestales industriales, 30% correspondía a plantaciones de latifoliadas distintas de las de crecimiento rápido, cuyo destino era la producción de madera para aserrar y para chapas; 30% eran plantaciones de latifoliadas de crecimiento rápido para chapas y trituración y 38% eran plantaciones de coníferas.
- Para el caso de América tropical, 77% de las plantaciones industriales se hallaban concentradas en Brasil, y correspondían en 78% a latifoliadas de crecimiento rápido (*Eucalyptus spp* y en menor medida *Gmelina*).
- La mayoría de las plantaciones no se efectuaron en donde se produjo la deforestación.
- A nivel mundial, existe un abandono relativo de las plantaciones de latifoliadas de crecimiento lento y medio, por las plantaciones de latifoliadas y de coníferas de crecimiento rápido.
- El índice de sustitución (proporción entre plantación y deforestación) a nivel de los 76 países evaluados, fue de 1:11, es decir, sólo se plantó una hectárea nueva por cada 11 hectáreas deforestadas. Para el conjunto de los países de América tropical, este índice fue de 1:10.5.

Se estima que para 1990 existían a nivel mundial 38 millones de hectáreas de plantaciones forestales: 38% y 24% se ubicaban en China y EE.UU., respectivamente; 10% en América latina, destacando Brasil y Chile con 2.6 y 1.1 millones de hectáreas, respectivamente.

La mayoría de las plantaciones industriales de rápido crecimiento son de pino y eucalipto. En *Pinus radiata*, las rotaciones oscilan de 20 a 35

años, mientras que en eucalipto los ciclos de corta son de 5 a 10 años. De esta última especie, existen aproximadamente cuatro millones de hectáreas, siendo en Aracruz, Brasil, donde se encuentra la mayor y mejor plantación, pues se obtiene una producción anual del orden de 525 mil toneladas con niveles de productividad de 55 a 60 m<sup>3</sup>/ha/año, e incluso hasta de 110 m<sup>3</sup>/ha/año.

Las bondades de las plantaciones forestales comerciales con especie de crecimiento rápido (desde el punto de vista productivo y financiero) han sido ampliamente demostradas en Brasil y Chile, que en un período de 20 años han pasado de importadores a fuertes exportadores de celulosa de madera: el primer país está a la mitad del camino de un programa de desarrollo de 10 años por 10 mil millones de dólares que llevará sus exportaciones anuales de celulosa de 1 millón a 3.2 millones de toneladas. La producción total será de unos 7 millones de toneladas, las cuales representan ya cerca de 20% de la producción mundial de fibra de eucalipto usado para papel *tissue* y papel fino. Chile, por su parte, en 1991 aumentó su capacidad de producción de celulosa en 600 mil toneladas: 250 mil en eucalipto y 350 mil en pino.

Este explosivo crecimiento es resultado de políticas gubernamentales de largo plazo para desarrollar la industria forestal a través de agresivos incentivos fiscales, que en el caso de Chile cubren hasta el 75% de los costos incurridos en el establecimiento, mantenimiento, administración y compensación por el uso de la tierra.

**¿Comprar, rentar o asociarse?** Para finales de 1992, ya se habían presentado 18 propuestas de proyectos relacionados con el área forestal, en seis de los cuales se contemplaba la formalización de alianzas con los poseedores de bosque natural y en los doce restantes el establecimiento de 219 mil hectáreas de nuevo bosque sobre tierras agrícolas o ganaderas poco utilizadas y mediante la utilización de especies de crecimiento rápido, principalmente eucalipto, para producir pulpa para papel, astillas y leña, tanto para el mercado nacional como para la exportación. Aunque en la mayoría de las propuestas sobre plantaciones no se detallaba sobre el origen del activo de mayor valor, es decir la tierra, era evidente que sólo podrían presentarse tres opciones:

- La compra
- La aportación a una sociedad
- El arrendamiento o usufructo de la misma.

En lo que respecta a la primera opción, es necesario considerar que las plantaciones requieren de áreas compactas de por lo menor 10 mil hectáreas a fin de mantener la productividad necesaria para hacer costearable el establecimiento y operación de una planta industrial. Así, los requerimientos de recursos para la compra de tierras tendrían que ser muy elevados, ello sin considerar aún la inversión promedio requerida

para establecer y mantener la plantación. Con base en esto, sería muy difícil que los empresarios optaran por la vía de la compra de tierras para establecer una plantación.

En cuanto a la segunda opción, se requeriría la creación de una sociedad mercantil en la que los dueños de la tierra la aportaran al capital, conservando el derechos de la serie "T"; los socios capitalistas aportarían un porcentaje del capital necesario para el establecimiento de la plantación y el capital faltante podría estar constituido por pasivos y por capital de riesgo. El primer problema que enfrentaría esta opción sería la resistencia de los inversionistas privados a valorar la tierra como un aporte (dado el nulo riesgo que asumirían los productores), amén de todo el proceso legal que se tendrían que instrumentar para medir y titular las tierras, en caso de que fueran ejidales o comunales. El segundo problema estaría relacionado con la disponibilidad del instrumento financiero o, en caso de existir, la aceptación de la fuente para apoyar proyectos riesgosos y de largo plazo, como lo son las plantaciones forestales.

Finalmente, en lo que se refiere a la opción de rentar las tierras, es sin duda la de mayor atractivo para los empresarios, aunque no necesariamente para los productores, pues debido a los largos períodos de maduración de este tipo de proyectos, es probable que el monto de la renta no sea competitiva con otros campos de inversión, como la agricultura y la ganadería. Además, se reproduciría el mismo esquema que se ha estado practicando durante largos años en los bosques y selvas naturales, el cual ha demostrado una evidente incapacidad para elevar el nivel de vida de los poseedores del recurso forestal.

Por lo anterior, resulta claro que la vía que en última instancia decidan escoger los empresarios para establecer plantaciones forestales dependerá, en mucho, de las políticas que el Estado instrumente al respecto. Así, hasta la fecha (febrero de 1994) ya existen dos instrumentos financieros para apoyar proyectos de esta naturaleza.

**Mecanismos financieros y fiscales.** Aporte de *capital de riesgo* temporal por parte de NAFIN-FOCIR, con el que se crea una sociedad mercantil en la que los dueños de terrenos con aptitud preferentemente forestal los aportan al capital, conservando los derechos de la serie "T"; los socios capitalistas aportan un porcentaje preestablecido de capital requerido —nunca menor a la mitad de dicho monto— para el establecimiento de la plantación, incluyendo los caminos de saca; el capital faltante es adquirido por NAFIN-FOCIR por un plazo acorde con las posibilidades del proyecto, al término del cual se revendería a su valor en libros a los demás accionistas, de preferencia a los productores.

En cuanto a los *instrumentos de crédito* para el financiamiento de plantaciones, el 28 de septiembre de 1992 el FIRA-Banco de México dio

a conocer el Programa de Apoyo Financiero a Plantaciones Forestales y otros proyectos con períodos largos de maduración.

Entre los principales atractivos que ofrece este programa destacan

- Tasa de interés real igual a cero durante la fase de establecimiento y desarrollo de la plantación.
- Esquema de pago mediante el sistema de refinanciamiento automático, es decir, mientras el proyecto no pueda amortizar la deuda, los intereses se convierten en capital.
- Plazos de pago de hasta 20 años.
- Hasta 100% de descuento a la banca participante, además de un margen de intermediación de 4-6%.
- Son financiables los gastos de establecimiento y mantenimiento durante el período reproductivo, los costos por el servicio de garantía de FIRA y de asistencia técnica.
- Tratándose de proyectos de gran impacto social o ecológico y cuando los poseedores de las tierras no cuenten con otra fuente de ingresos, podrá considerarse como concepto de inversión una renta anual por el usufructo de la tierra, no mayor a 30 veces el salario mínimo diario de la zona por hectárea, ni de 500 veces dicho salario por beneficiario.
- Los gastos de plantación y su mantenimiento serán cubiertos parcialmente con créditos refaccionarios y los gastos de cosecha, en su oportunidad, mediante un crédito de avío.

No obstante los aparentes atractivos de este programa, hasta febrero de 1994 no se había logrado financiar ningún proyecto de plantación debido principalmente a problemas de garantías. Aunque el programa plantea que la misma plantación puede ser considerada como una garantía dinámica, la banca de primer piso exige garantías reales. Asimismo, debido a los largos períodos de maduración de este tipo de proyectos, sobre los cuales no existe aún la experiencia en México, la banca comercial muestra evidente reticencia a participar.

Por otra parte, en cuanto al marco fiscal aplicable a las plantaciones comerciales, existen algunas disposiciones de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR) que no incentivan su desarrollo. Así, para los programas de manejo de las plantaciones el costo debe ser considerado como una inversión realizada por los propios inversionistas y recuperada cuando el proyecto genere recursos suficientes para hacerlo. Sin embargo, la ley del ISR sólo permite acarrear las pérdidas fiscales por cinco años, de manera que de *facto* se convierte en un costo no deducible.

En este caso, lo que podría hacerse es permitir que este concepto se deduzca (para fines del pago del ISR), al valor actualizado en el momento en que pueda hacerse efectiva la deducción, conforme a los parámetros

anuales de inflación que establezca la SHCP. Con ello se mantendría el valor presente de dicha deducción y se aseguraría que sea efectiva.

Asimismo, el impuesto del 2% sobre activos fijos también puede frenar el desarrollo de plantaciones forestales, por lo que debería gestionarse que, independientemente de régimen por el que opte el causante titular de un programa de manejo autorizado por la SARH para establecer plantaciones, el impuesto no sea aplicable antes del año estimado en que se alcanzará el punto de equilibrio.

Es importante señalar que “las posibilidades de financiamiento a las plantaciones comerciales, ya sea a través de bonos, de capital de riesgo o de crédito, está en función directa del riesgo percibido. En la medida en que no hay una experiencia significativa en México sobre el particular, el riesgo se considera elevado, por lo que se requiere un mecanismo detonante en el que obligatoriamente participe el Gobierno Federal. El éxito de los países en los que las plantaciones comerciales se han constituido en el puntal del desarrollo silvícola, descansa en programas agresivos de subsidio que, en algunos casos, alcanzan hasta el 100% de los costos de establecimiento de las mismas, condicionados a resultados”.

### 3.4.3. La cuestión ecológica

Por otra parte, existe una inquietud creciente acerca de los efectos ambientales negativos que podrían provocar los monocultivos de especies de rápido crecimiento en las regiones tropicales e incluso templadas. Dichas inquietudes se basan en investigaciones realizadas por la FAO, que han demostrado que la extracción de árboles en rotaciones frecuentes ocasiona degradación de las características físicas, químicas o morfológicas de los suelos, en virtud de las grandes demandas de nutrientes que imponen estas especies.

Por lo anterior, resulta de vital importancia evaluar objetivamente la conveniencia de iniciar proyectos de plantaciones forestales (que en algunos casos implicarán la sustitución de bosques naturales que tengan pocas cantidades de especies económicamente atractivas) por especies de crecimiento rápido. Ello no quiere decir que, con esta práctica, se intente sustituir a la silvicultura convencional, pues un equilibrio racional de los dos sistemas permitiría aliviar la pobreza de amplias zonas rurales, así como mantener las condiciones climáticas y ecológicas que son objeto de preocupación para los ecologistas.

Además, olvidar la importancia y distribución del consumo previsto de madera para uso industrial o como leña para combustible y la capacidad de los bosques naturales para satisfacer las correspondientes necesidades.

### 3.5. Granos y oleaginosas

En este grupo quedan incluidos el maíz, el trigo, el sorgo, el arroz, la cebada, el frijol y la soya, cultivos que, conjuntamente con el ajonjolí, cártamo y algodón, representan más de 70% de la superficie agrícola cultivada en México. En cuanto al maíz y el frijol, no son sólo los cultivos más importantes que producen ejidatarios y comuneros, sino también son los productos básicos de la dieta rural y urbana.

Hasta 1989 prevaleció el esquema de precios de garantía y permisos previos de importación para cultivos como el arroz, la cebada, el trigo, el sorgo, la soya y demás oleaginosas. Este esquema se sustentaba en la participación de la paraestatal CONASUPO en el acopio de cosechas a precios uniformes y frecuentemente superiores a los que posteriormente realizaba las ventas a los industriales.

A excepción del maíz y frijol, este esquema se sustituyó por el de precios de concertación y es en 1991, con la creación de la empresa Apoyos y Servicios a la Comercialización (ASERCA), que adquiere forma definitiva el sistema de apoyos a la comercialización vigente hasta finales de 1993. Bajo este nuevo sistema, ni CONASUPO ni ASERCA intervienen directamente en el proceso de compraventa de la mayoría de los cultivos, sino que se compensa al consumidor industrial por el diferencial de precios existente entre los internacionales (puestos en la zona de consumo) y los internos. Este apoyo deja al consumidor industrial indiferente entre la compra nacional y la importación.

A pesar de estos apoyos la agroindustria ha mostrado un creciente desinterés por vincularse con los proveedores nacionales argumentando los siguientes motivos:

- La desregulación de las importaciones, combinada con la existencia de un mercado internacional que ofrece granos y oleaginosas a precios subsidiados, con garantía de entrega y con la calidad requerida, ha provocado que los empresarios prefieran abastecerse en el exterior que integrarse a la producción nacional.
- La excesiva pulverización de la tenencia de la tierra, aunado a la prevalencia de trabas de carácter legal (como la falta de un deslinde preciso de límites entre las tierras ejidales y entre los ejidos), constituyen elementos que no estimulan al empresario a integrarse, pues los obstáculos para compactar áreas son difíciles de superar.
- Dado el carácter no perecedero de las materias primas, la exigencia de calidad puede resolverse concurriendo al mercado, sin necesidad de integrarse a la producción primaria y programar siembras.

Bajo este contexto, resulta fácil entender porque la agroindustria harinera, galletera, aceitera y textil, entre otras, haya impulsado tan pocos proyectos bajo esquemas de asociación con los productores de granos y

oleaginosas, no obstante las posibilidades que ahora brinda la legislación agraria. Así, se estima que hasta finales de 1996 no más de 500 mil hectáreas sembradas con maíz, algodón, trigo, cártamo, frijol y cebada, principalmente, se habían incorporado bajo alguna modalidad asociativa.

Las razones que motivaron la implementación de los proyectos existentes son múltiples, aunque bien se pueden clasificarse en tres:

- En algunos casos relacionados con trigo, maíz y cártamo, la razón principal para establecer la alianza, fue la necesidad de integrar cadenas productivas a fin de obtener materias primas de calidad específica.
- En otros casos los empresarios buscaban hacer rentable una inversión a través de la compactación de superficies (para aprovechar economías de escala), además de la introducción de tecnologías que permitieran la obtención de elevados rendimientos, reducción de costos y la conservación de recursos, como la labranza de conservación.
- Sin embargo, también se han implementado proyectos donde la motivación principal del empresario es ganar imagen política. Así, algunos inversionistas han manifestado que solo buscan “echarle la mano al Presidente”, pero que de ninguna manera dichos proyectos se enmarcan en una estrategia global de desarrollo de proveedores a largo plazo.

A continuación se analizan algunos de los proyectos que se han desarrollado en esta actividad:

### **3.5.1. Programa Teozintle**

Los bajos niveles de rentabilidad del sector agropecuario, y en particular de la producción de granos, exigen el diseño de estrategias que permitan la formulación e instrumentación de proyectos que presenten estructuras financieras sólidas, acordes con los flujos que esta actividad presenta y que por sus características no permiten altos niveles de endeudamiento. El reconocimiento de esta realidad, ha sido el punto de partida para que empresas como Promotora Agropecuaria Universal, S.A. (PAUSA), hayan iniciado su estrategia de promoción de negocios en el campo bajo dos ejes fundamentales: la integración de los eslabones de la producción y el desarrollo de economías de escala, básicamente a través de la compactación de superficies.

En el frecuente cuestionamiento a la baja rentabilidad de la agricultura en raras excepciones se enfoca el análisis considerando su composición interna, sobre todo la referida a los costos de producción. Así, considerando que en proyectos relacionados con la producción de granos y oleaginosas, los insumos y maquinaria representan alrededor del 80% de los

costos totales de producción, resulta evidente que la integración de estos elementos productivos resulta vital para el éxito de cualquier proyecto.

En este sentido, los proyectos que promueve PAUSA definen al crédito sólo como un elemento complementario. Aunque en las primeras etapas dependen en 70% del crédito, en la medida en que se integran los periféricos, —proveedores de insumos, maquinaria y comercializadores—, las necesidades crediticias y por consiguiente la dependencia financiera, se reducen al 30%, situación que se logra en un período de uno o dos ciclos productivos. A los proveedores de insumos y maquinaria les resulta atractivo participar en este tipo de proyectos en virtud de que constituyen alternativas interesantes para la colocación de sus productos, en un contexto de contracción creciente del mercado.

Con respecto a los comercializadores finales, a estos se les integra bajo el compromiso de garantizar la continuidad en el abasto en los volúmenes y calidad requeridos.

Para 1993, PAUSA operó bajo diferentes esquemas asociativos un total de diez mil has, principalmente con cultivos como el maíz y trigo. Participan conjuntamente con la empresa de agroquímicos CIBA GEIGY, la fábrica de tractores Case y con FERTINAL, una de las empresas más importantes en el área de fertilizantes. De la inversión total (45 millones de pesos) el 60% fue vía crédito de CITIBANK y BANRURAL y el 40% fue aportación de los empresarios.

Existen dos elementos que resultan claves para entender la estrategia de promoción de PAUSA. El primero se refiere a la gradualidad del proceso asociativo y el segundo a la especialización.

Con respecto a la gradualidad, existe la convicción plena de que a ningún productor se le debe involucrar en proyectos de largo plazo sino se le empieza a incorporar paulatinamente. Resulta más conveniente que la integración entre empresarios y productores se comience en proyectos de corto plazo, pero con la previsión de ir fortaleciendo la relación en esquemas que impliquen mayor asociación. Así, la estrategia la han iniciado con trabajos de organización básica con los productores, para en una segunda fase formar una Sociedad de Producción Rural, en una tercera fase integrar una Unión de Crédito y con la idea de llegar a constituir sociedades mercantiles, que a juicio de los promotores son las que realmente convienen a los productores.

En cuando a la *especialización*, PAUSA ha orientado su acción hacia la producción primaria. Su concepción de integración vertical no consiste en transformarse en productores, industriales y comercializadores, sino en fortalecer la capacidad y eficiencia en la producción y buscar la integración con sistemas eficientes de distribución e industrialización, así como con agentes financieros que requieran un manejo eficiente y rentable de sus recursos.

No obstante la bondad de este enfoque, enfrentó múltiples problemas para su consolidación. El principal fue que se desarrolló en un contexto de sobrevaluación de la moneda y de fuerte participación de CONASUPO en la comercialización de granos, principalmente maíz, lo cual inhibía el interés de la agroindustria, toda vez que ésta tenía la opción de importar a precios muy atractivos o la paraestatal se encargaba de acopiar la cosecha y ponerla en los propios almacenes de las agroindustrias. Si embargo, en un contexto en que el tipo de cambio se encuentra en equilibrio o sub-valorado y de menor o nula participación de CONASUPO, es claro que el esquema tiene atractivo, tal y como se analiza en los casos de Industrial Harinera La Asunción y Grupo MASECA.

### 3.5.2. Proyecto CONTRI

El sur de Sonora es una de las regiones agrícolas de México que han logrado un alto grado de desarrollo tecnológico. La considerable inversión pública y privada en obras de infraestructura hidroagrícola, caminos, almacenes y agroindustrias, así como en centros de investigación, fueron factores determinantes para que esta región fuera escenario de la denominada “revolución verde”, y que a la postre se transformara en un verdadero emporio productor de trigo y soya. Por su parte, los productores integraron toda una compleja red de organizaciones cuyo poder económico y político les permitió construir verdaderos complejos agroindustriales y ser pioneros en la creación de empresas estratégicas de servicios, como las Uniones de Crédito y los Fondos de Autoaseguro.

Sin embargo, debido al mal manejo administrativo y gerencial de las empresas de productores, combinado con la ineficiencia del aparato institucional del gobierno y la drástica apertura comercial de la economía, fueron elementos que paulatinamente erosionaron la otrora competitividad de la región frente a las importaciones. Así por ejemplo, la soya, al igual que el algodón, dejó de ser un cultivo rentable, lo que dio lugar el rompimiento de la rotación tradicional trigo-soya, base del patrón de cultivos predominante en la región, y por consiguiente a problemas de insolvencia e incumplimiento de los compromisos crediticios de los productores.

Bajo este contexto, a mediados de 1992 llegó a la región la empresa Compradora Nacional de Trigo, S.A. de C.V. (CONTRI)<sup>11</sup> con la firme intención de negociar un contrato de asociación en participación para sembrar cinco mil hectáreas de trigo duro para el ciclo otoño-invierno 1992-1993.

---

<sup>11</sup> CONTRI, es una empresa que representa a seis molinos de trigo y son propietarios de la empresa galletera denominada Lance Hermanos, S.A. de C.V. Abastecen el 20% de las necesidades de harina del Distrito Federal y del Estado de México.

Entre las principales características del contrato propuesto por CONTRI destacan los siguientes:

- Las superficies aportadas por los productores deberían estar formadas por áreas compactas de por lo menos 100 hectáreas de riego por gravedad y no estar afectadas por problemas de salinidad que pudiera interferir en el desarrollo del cultivo.
- No tener adeudos con alguna institución de crédito o en su caso presentar cartas de prelación en la cual los acreedores les autorizaran firmar el contrato.
- El asociante, o sea la empresa CONTRI, se comprometía a aportar las inversiones necesarias para cubrir los costos totales, desde la adquisición en volumen de los insumos a emplear, hasta la siembra y la cosecha,<sup>12</sup> y se reservaba la administración del programa, eligiendo para ello al personal especializado para asumir el control. Asimismo, se comprometía a adquirir el producto total de la cosecha, de acuerdo al precio oficial dictado por las autoridades federales.
- Por su parte, los asociados, o sea los productores, aportarían y transmitirían el usufructo de su tierra al asociante para que éste ejecutara la siembra, el cultivo y la recolección.
- El asociante se comprometía a darles preferencia a los asociados para la utilización de la maquinaria y la mano de obra con la que contarán, siempre y cuando esto no interfiriera en la utilización óptima y eficiente de los recursos.

No eran pocas las personas, muchas de las cuales laboraban en instituciones gubernamentales, que sostenían que la tarea que se había impuesto el personal de la empresa CONTRI para reunir cinco mil hectáreas en áreas compactas, resultaba una quimera, debido no sólo a las condiciones en la que se firmarían el contrato, sino también por los problemas de cartera vencida que enfrentaban muchos agricultores. Dichas personas argumentaban que dado el alto nivel de desarrollo empresarial que habían logrado los productores de la región, difícilmente aceptarían firmar un contrato que los dejaría completamente al margen de la dirección del proceso productivo y comercial y donde sólo participarían en calidad de asalariados y maquileros, en caso de poseer maquinaria. Además, las instituciones de crédito no aceptarían otorgar las cartas de prelación, a menos de que los productores cubrieran sus adeudos; lo cual se antojaba imposible debido a que carecían de recursos.

Sin embargo, para sorpresa de los escépticos y de las propias instituciones gubernamentales locales, mismas que estuvieron completamente

---

<sup>12</sup> La empresa CONTRI obtuvo un crédito descontado con recursos FIRA por un monto de \$11,720,000.

al margen del proceso de selección, organización y negociación, en sólo cinco semanas los técnicos responsables del proyecto lograron convencer a 810 ejidatarios de 18 ejidos para que aportaran cinco mil 737 hectáreas. ¿Cómo le hicieron?, sería la pregunta obligada.

Bien, la clave para entender la rapidez y la efectividad con la que se logró implementar el mencionado proyecto, está en la estrategia de negociación empleada. En efecto, el caso CONTRI es un claro ejemplo que ilustra la importancia que reviste el considerar la diversidad de intereses que prevalecen en un grupo de productores (aparentemente homogéneo) de determinada región. Así, al negociar la cláusula relativa a ingresos y utilidades, los empresarios no cerraron la posibilidad a una sola opción, sino que dejaron abierta la propuesta para que los productores escogieran entre tres opciones diferentes, según sus intereses:

Aquellos productores que tenían problemas de cartera vencida, seguramente se inclinaron por la opción C, pues ello les permitían tener liquidez inmediata, solventar sus adeudos bancarios y obtener la carta de prelación solicitada por la empresa CONTRI. Sin embargo, los productores que no tenían dicho problema, probablemente se inclinaron por la opción B, tratando de obtener la mayor utilidad posible, y más aún, aquellos productores que no tuvieran cartera vencida, ni interés en participar en las utilidades futuras, con los consiguientes riesgos que ello implicaba, tuvieron la alternativa de escoger la opción A.<sup>13</sup>

Un segundo factor que explica la celeridad con la que lograron reunir la superficie requerida, es que los empresarios dejaron en manos del personal técnico de una de las organizaciones de productores locales de mayor arraigo, el proceso de sensibilización y difusión del programa, la localización de las áreas y la selección de los productores. Es decir, en vez de crear una nueva estructura organizativa responsable de la logística, optaron por aprovechar la existente, lo que incluso les permitió minimizar la resistencia interna y las influencias externas, muy frecuentes en este tipo de proyectos.

Una segunda interrogante, sin aparente respuesta, tiene que ver con los intereses que motivaron a la empresa CONTRI a implementar dicho proyecto. Si bien es cierto que buscaba obtener trigo de una calidad muy específica, ¿cómo explicar los riesgos económicos que estaban asumiendo?, pues de entrada estaban garantizando una utilidad mínima de 700/ha, que era precisamente la que obtenían los productores en condiciones normales. La explicación a esta interrogante sólo puede encontrarse por el lado de las economías de escala.

---

<sup>13</sup> El resultado final de las negociaciones fue que el 15% de los productores con 15% de la superficie escogió la opción A; el 50% con 50% de la superficie la opción B; y el 20% con 35% de la superficie la C.

**Cuadro 5-2. Opciones de ingreso y utilidades propuestas, ciclo 92/93**

<i>Opción</i>	<i>Ingreso garantizado</i>		<i>Participación en las utilidades</i>
	<i>Monto</i>	<i>Forma de pago</i>	
A	\$ 1,000/ha	• 25% a la firma del convenio; 75% a la cosecha	27%
B	\$ 700/ha	• Distribuido equitativamente durante el ciclo de producción	50%
C	\$ 600/ha	• Todo al inicio	20%

En efecto, debido a que el cultivo de trigo de desarrollaría en superficies compactas de cien hectáreas o más, bajo una unidad central de mando, lo que permitiría la aplicación de un “paquete” tecnológico homogéneo y un uso racional de la maquinaria e insumos, los empresarios calculaban reducir costos entre 20 y 30%.

Los resultados obtenidos al finalizar el ciclo, si bien no fueron espectaculares, cumplieron con las expectativas, de tal suerte que la empresa CONTRI manifestó interés por continuar el proyecto, pero con algunas adecuaciones al contrato. En principio, plantea que el crédito se canalice a los productores pero que lo administre la empresa.

**Cuadro 5-3. Resultados del proyecto CONTRI, ciclo 0-1 92/93**

- 24,589 toneladas de trigo para molienda
- 535 toneladas de trigo para semilla
- Rendimiento medio de 4.81 toneladas por hectárea
- Utilidad garantizada de 700 pesos por hectárea
- Ingreso por uso de maquinaria de los productores de \$ 3,772,276
- Ingreso por jornales para los productores de \$ 1,180,999
- Pagos al Instituto Mexicano del Seguro Social por \$ 27,096

**3.5.3. Proyecto Vaquerías**

... “el país entero está atento a la que pasa en Vaquerías”, expresó el Lic. Alberto Santos, principal inversionista privado en este proyecto. Y efectivamente, para el gobierno federal, Vaquerías era el principio de una “revolución agroindustrial que secaría al campo de su rezago ancestral”, de ahí el impresionante aparato propagandístico que se montó en torno a este proyecto.

El interés mostrado por el Gobierno hacia Vaquerías quedó demostrado en la cuantiosa contribución que hizo, a fondo perdido, del 50% de

la inversión total (6 millones de dólares) como aporte de los productores. Fue precisamente este considerable subsidio lo que llevó al Director ejecutivo de DICAMEX a afirmar que Vaquería había nacido “rico, bueno, sano y con experiencia” y a la vez dio lugar a que los empresarios prometiesen a los productores jugosas utilidades desde el primer ciclo de cultivo, lo que hizo creer a estos últimos que la crisis se “alejaría para siempre de sus casas”.

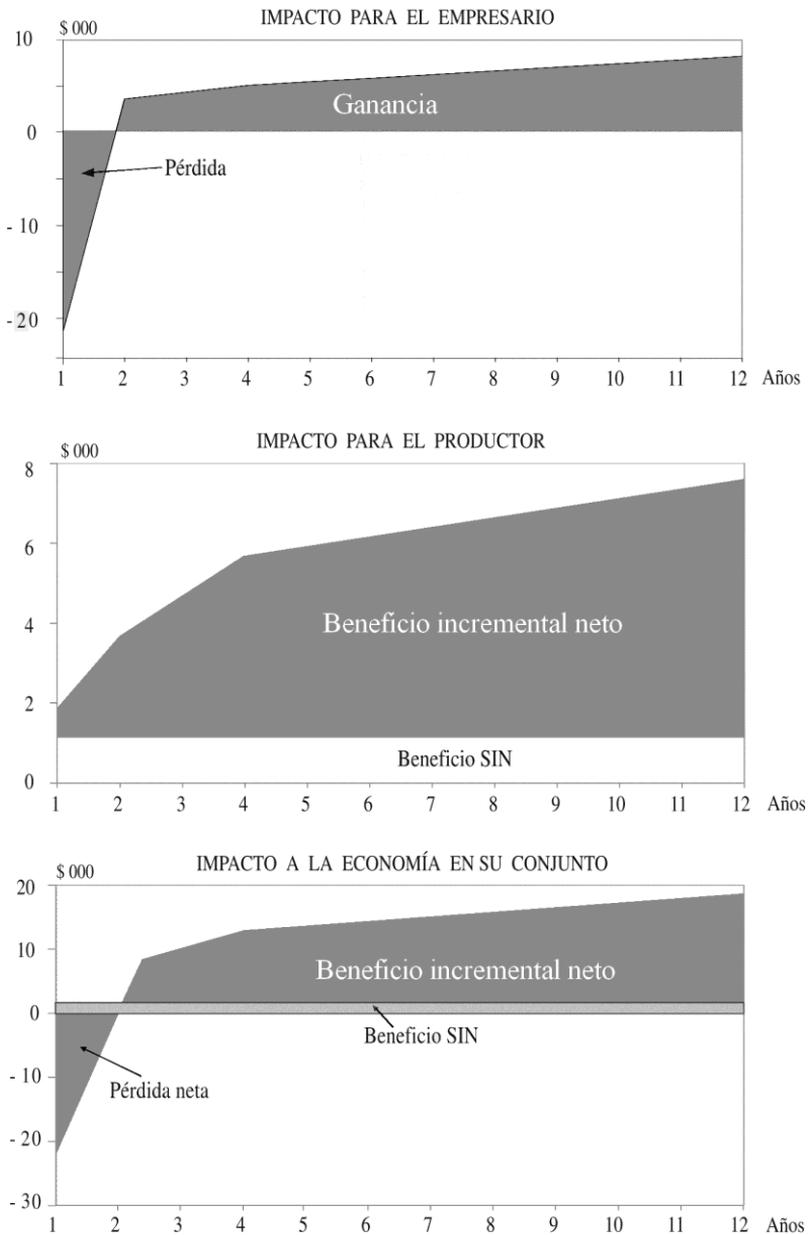
Cuando el proyecto estaba en su segundo ciclo de cultivo, se realizó una evaluación financiera y económica<sup>14</sup> a fin de cuantificar la rentabilidad de las inversiones realizadas. Los resultados del análisis indicaron que la tasa interna de rentabilidad (TIR) del capital invertido por empresarios y productores (vía subsidio) era ligeramente superior al 30%. Cuando el análisis se hizo separadamente, la TIR calculada para productores fue 50%, lo que representaba un ingreso personal superior a 267% comparado con el que tenían SIN el proyecto; mientras que la TIR para los empresarios fue 21% la cual se consideró atractiva en relación al 9% del costo real de oportunidad del capital (Figura 14).

Por otra parte, la compactación de áreas (que permitió aprovechar economías de escala por el orden del 30%) y el alto grado de mecanización de las labores, también explican la obtención de las tasas de rentabilidad arriba enunciadas, aunque ambos factores provocaron el desplazamiento de tres cuartas partes de los socios, mismos que no tuvieron la posibilidad de emplearse productivamente en las labores que involucraba el proyecto. Así, la mayoría de los productores firmantes del contrato solo se limitaron a esperar las utilidades al finalizar cada ciclo de cultivo sin aportar su fuerza de trabajo. Desde sus orígenes, esta situación fue un foco de permanentes conflictos debido a los desacuerdos en torno a los criterios de selección de quienes deberían o no trabajar, asignación de funciones y niveles de mando, con la consiguiente remuneración, etc.

En suma, Vaquerías aparentaba ser el proyecto que marcaría el principio de una nueva era en el agro, en donde la iniciativa privada tendría un papel protagónico y decisivo. Al respecto, los mismos Directivos de Promotora Agropecuaria CERES, S.A. de C.V. (antes Promotora Agropecuaria GAMESA), a través de DICAMEX, consideraron que con la experiencia adquirida al promover, ejecutar y administrar Vaquerías, estaban en condiciones de implementar otros proyectos, independientemente del cultivo y de la región donde fuere. Así, para mediados de 1992 ya habían propuesto seis nuevos proyectos que planteaban la incorporación de 29 mil 330 hectáreas a la producción de frijol, trigo, cebada, banano, caña, arroz y ganado bovino.

<sup>14</sup> En el estudio se supuso que los rendimientos se incrementarían anualmente en 3 y 2% para trigo y frijol, respectivamente, y que la superficie sembrada alcanzaría como mínimo los 4 mil hectáreas.

**Figura 5-14. Resultados del proyecto Vaquerías según el estudio de factibilidad**



Fuente: Colbert (1992).

A diferencia del proyecto Vaquerías, en estas iniciativas no se planteaba un esquema de financiamiento que implicara el uso de *swaps* o un porcentaje de subsidio del 50%, con lo que explícitamente se reconocía el carácter irrepitable del modelo Vaquerías, sino un sistema de coinversión en el que los empresarios participarían con 50% del capital de riesgo, los gobiernos de los estados apoyarían con 15%, a fondo perdido, y el restante 35% lo aportarían los productores a través de créditos otorgados a largo plazo y pagaderos al término de cada cosecha, indexados a la inflación.

Ninguno de estos proyectos se concretó debido a la reticencia de la banca comercial y de desarrollo a canalizar créditos, dados los bajos niveles de rentabilidad de los granos, la creciente contracción del mercado del banano y múltiples inconsistencias que evidenciaban los proyectos. Además, dado que “todo” el país estaba atento a lo que pasaba en Vaquerías, muchos empresarios y banqueros se enteraron del fracaso del primer ciclo de cultivo (de frijol) y hasta las razones que lo causaron: mala selección de la variedad de semilla; siembra extemporánea, así como susceptibilidad al ataque de plagas y enfermedades; apertura prematura de vainas, lo que asociado al carácter inapropiado de la máquina cosechadora, dieron como resultado que un elevado porcentaje de frijol quedara tirado en el campo de cultivo, entre otros factores. Todo ello ocasionó pérdidas por un valor de 750 mil pesos y que los productores recibieran ¡75 kg de frijol!<sup>15</sup> por concepto de utilidades en vez de los cuatro mil 500 pesos prometidos. Si algún escepticismo había por parte de empresarios, banqueros, productores y de amplios sectores de la sociedad en torno al proyecto Vaquerías, este tipo de resultados contribuyeron a aumentarlo.

Aunque en los subsecuentes ciclos de cultivo se volvieron a presentar otros dos con pérdidas, lo cierto es que los productores comenzaron a recibir utilidades, que si bien eran superiores a las obtenidas SIN el proyecto, no cumplían con las expectativas creadas por parte de los empresarios, promotores y autoridades gubernamentales, además de presentar un comportamiento errático y una evidente tendencia a la baja (Cuadro 5-4).

Además, la obtención de dichas utilidades fueron posibles gracias a que los productores no pagaron ningún costo financiero por el capital de trabajo empleado durante los últimos ciclos de cultivo, ni se les descontaron las amortizaciones de la parte correspondiente al capital aportado por el empresario ni tampoco se realizaron las depreciaciones de la maquinaria y equipo, todo ello con la finalidad de no castigar aun más las exiguas utilidades de los productores, además de la imagen que se pretendía dar en torno a las bondades del proyecto.

---

<sup>15</sup> Muchos productores manifestaron que habían obtenido más de la “pepena” del frijol que había quedado tirado en campo que de las utilidades recibidas.

**Cuadro 5-4. Comportamiento de los ingresos vía jornales y utilidades\***

<i>Ciclo de cultivo</i>	<i>Ingreso por productor (\$)</i>
– Otoño–Invierno 1990-1991	6,199
– Primavera–Verano 1991-1991	7,187
– Otoño–Invierno 1991-1992	3,469
– Primavera–Verano 1992-1992	3,834
– Otoño–Invierno 1992-1993	920 <sup>†</sup>

\* Considérese que en promedio cada agricultor aportó al proyecto 10 hectáreas.

† No incluye jornales.

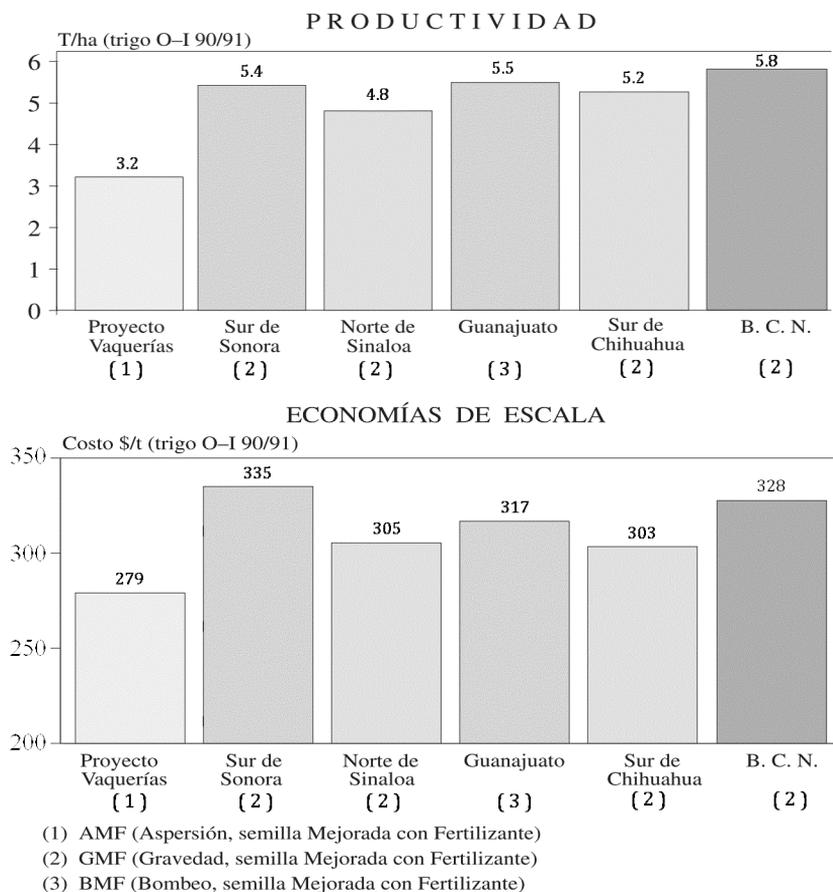
Fuente: DICAMEX (1993).

Los rendimientos obtenidos en campo no llegaron a igualar siquiera a los obtenidos por los productores de las principales regiones trigueras de México (Figura 5-15), no obstante contar con personal técnico dedicado exclusivamente al proyecto y con alta tecnología de riego.<sup>16</sup> A juicio del inversionista privado, los bajos rendimientos se originaron porque “los productores no siguieron las recomendaciones de los técnicos,” de tal suerte que durante los tres primeros años de vida del proyecto “nos hemos dedicado a convencer a los agricultores de que no saben lo que ellos pensaban que sabían”.

Por su parte, algunos productores culpaban a los técnicos y argüían falta de capacidad y profesionalismo, alegando obtener mayores utilidades en las tierras de temporal no comprometidas en el proyecto. “Nos quieren tener como fuerza de trabajo y explotar a su favor en nuestra propia tierra”, sostenían otros. “Las labores mejor pagadas son asignadas a los líderes y amigos cercanos a ellos”, reclamaron otros tantos.

En lo que coincidían la mayoría de los productores, era en los cobros ilegales, excesivos y hasta duplicados por concepto de intereses en créditos de avío, asistencia técnica, insumos y seguro social. De hecho, los dos primeros factores son los que mayor conflicto causaron, pues a juicio de los productores, en el contrato firmado con el empresario, éste se comprometió a “aportar recursos humanos consistentes en la promoción y planeación del proyecto, organización, capacitación, educación informal, *asistencia técnica* y la administración del mismo”. También se comprometió a “aportar los recursos materiales necesarios como son el *capital de trabajo*, la maquinaria, el equipo, los insumos, la infraestructura, así como la comercialización de las cosechas y la investigación tecnológica”.

<sup>16</sup> En el ciclo otoño–invierno 1992/1993 el rendimiento promedio en trigo fue de sólo 2.9 toneladas por hectárea.

**Figura 5-15. Proyecto agrícola Vaquerías: productividad**

Fuente: FIRA (1991); DICAMEX (1991).

Aunque para el empresario y promotores es “lógico que en cualquier parte del mundo la administración, asistencia técnica y capital de trabajo cuesta”, para los productores dichos costos deben ser cubiertos por el empresario, tal y como se estableció en el contrato.

Si bien el contrato se ha prestado a interpretaciones por ambas partes, lo cierto es que la verdadera causa de tales conflictos está en la descapitalización que ha sufrido el proyecto dados los malos resultados productivos. Los aportes a fondo perdido del 50% de las inversiones que realizaron los gobiernos federal y estatal, hicieron pensar a los promotores del proyecto que “habían nacido ricos”, que serían autofinanciables y no necesitarían recurrir a créditos externos. Sin embargo, las recurrentes

pérdidas disminuyeron drásticamente el capital propio del proyecto y obligaron a solicitar créditos de avío por el orden de cuatro millones 200 mil pesos por cada ciclo de siembra. El empresario consideró justo compartir con los productores el costo financiero, además de que les empezó a cobrar por concepto de asistencia técnica y administración, pero los productores lo consideraron ilegal.

La acumulación de conflictos y desacuerdos condujo a un paro de labores, amenazas de ocupación de predios y abandono del proyecto por parte de un grupo de productores. Estos acontecimientos, al igual que cuando el proyecto arrancó, fueron materia para desencadenar una “guerra de papel” a través de todos los diarios de circulación regional y nacional. Nuevamente el país estaba atento a lo que sucedía en Vaquerías, pero el carácter de las noticias era cualitativamente distinto a aquellos encabezados de primera plana que lo llegaron a calificar de “revolución agroindustrial” o de “largo paso hacia la autosuficiencia alimentaria”. Los artículos y encabezados de prensa —algunos en primera plana y a ocho columnas—, se refirieron al caso en los siguientes términos:

- “Vaquerías resultó un engaño: ejidatarios”.
- “Afirman que Vaquerías ignora a los campesinos”.
- “Anuncian 30 campesinos que dejan el proyecto Vaquerías”.
- “Vaquerías, fin del sueño”.
- “Intervendrá la CNC en proyecto Vaquerías”.
- “El conflicto en Vaquerías podría desalentar la inversión en el campo”.
- “Buscan salvar a Vaquerías”.
- “Vaquerías no está en peligro: Santos de Hoyos”.
- “Quitarán la tierra a quienes dejen el proyecto Vaquerías: acuerdo de asamblea”.
- “Regresan los ejidatarios al proyecto agrícola de Vaquerías”.
- “Plan en Vaquerías para diversificar producción a hortalizas y pastos”.

Ciertas o no las noticias difundidas a través de la prensa nacional, lo cierto es que para algunos el fracaso de Vaquerías creó un “vacío nacional” y aumentó el escepticismo de los empresarios a invertir en el campo bajo esquemas de asociación con los productores rurales.

Ahora bien, el conflicto fue aprovechado por el asociante y por los asociados para sugerir o exigir múltiples cambios al clausulado del contrato original. Entre los principales destacaron siguientes:

- Compartir en partes iguales costos de administración y asistencia técnica.
- Aumentar de 12-14 años el período de amortización de maquinaria y equipo.

- Incluir una cláusula abierta para que el contrato se revisara anualmente.
- Terminar con la administración discrecional del proyecto por parte del asociante, a través de la formación de un Consejo Técnico donde los asociados participaran en la toma de decisiones y se excluyera al Director ejecutivo de DICAMEX.
- Eliminar la cláusula en la que el empresario se comprometía a pagar las amortizaciones de la maquinaria y equipo, independientemente de la existencia o no de utilidades.
- Eliminar la cláusula en la que se garantizaba el 8% de la producción comercializada, se ganara o se perdiera.
- Incluir una cláusula que estableciera los mecanismos de exclusión de socios, cuando estos lo solicitan.

En principio, las cuatro primeras cláusulas fueron aceptadas por ambas partes y hasta finales de 1993 todavía se discutía la necesidad de ajustar el contrato a los nuevos tiempos y a las nuevas leyes que este proyecto había ayudado a engendrar.

En el ciclo otoño–invierno 1993/1994 surgió el programa de apoyos —léase subsidios— directos al campo denominado “PROCAMPO: vamos al grano para progresar”, el cual en definitiva se convirtió en la tumba para el proyecto Vaquerías, toda vez que los productores se negaron a compartir los subsidios con el empresario, argumentando que dichos apoyos eran para los productores rurales. Por su parte, el empresario sostuvo que deberían compartirse ya que ambos eran socios en partes iguales. Dado que no se pusieron de acuerdo, el empresario optó por abandonar el proyecto sin que hasta la fecha se defina el cómo retirar sus aportes al proyecto.

La experiencia que arroja el proyecto Vaquerías enseña que no obstante la existencia de un contrato, éste solo corresponde a la fecha de su firma por las partes. “Cuando las cosas cambian, los socios no hacen un verdadero intento por llegar a un compromiso y ajustarse a él. Sacan a relucir el contrato y empiezan a señalar sus cláusulas. La tolerancia desaparece cuando uno de los socios comete errores” (Ohmae, 1993). Y en el caso de Vaquerías, el empresario cometió muchos errores, comenzando por la selección del equipo técnico responsable de coordinar las labores de campo.

### **3.5.4. Industrial Harinera La Asunción**

El grupo Industrial Harinera La Asunción (IHLA) cuenta con dos molinos harineros ubicados en las ciudades de Puebla y Tecamachalco que representan una capacidad de molienda de 1,050 toneladas diarias de trigo.

Este grupo inició en el ciclo primavera-verano de 1993 un programa de abastecimiento con productores de Puebla y Tlaxcala. La motivación original de la empresa era obtener variedades de trigo duro, además de promover tecnologías de alto rendimiento entre sus proveedores. Este programa —que aporta beneficios tanto a los proveedores, como a los industriales y al grupo IHLA— ha tenido un rápido crecimiento como se aprecia en el Cuadro 5-5.

**Cuadro 5-5. Superficie involucrada en los contratos de abasto de IHLA**

<i>Ciclo</i>	<i>Estados</i>	<i>Superficie (ha)</i>
Primavera-Verano 1993	– Puebla y Tlaxcala	3,000
Primavera-Verano 1994	– Puebla y Tlaxcala	10,000
Primavera-Verano 1995	– Puebla, Tlaxcala, Oaxaca e Hidalgo	22,000
Otoño-Invierno 1995/96	– Guanajuato y Michoacán	8,000
Primavera-Verano 1996	– Puebla, Tlaxcala, Oaxaca e Hidalgo	18,000

El proceso se inició cuando IHLA se coordinó con organizaciones de productores de la región a fin de que éstas promovieran el esquema en sus áreas de influencia (Figura 5-16). Los productores interesados presentan su solicitud de participación y la organización la acepta o rechaza en función de la ubicación y del tipo de tierras, pero fundamentalmente de la solvencia moral del solicitante. En caso de productores grandes, el contrato puede hacerse directamente sin la intervención de las organizaciones.

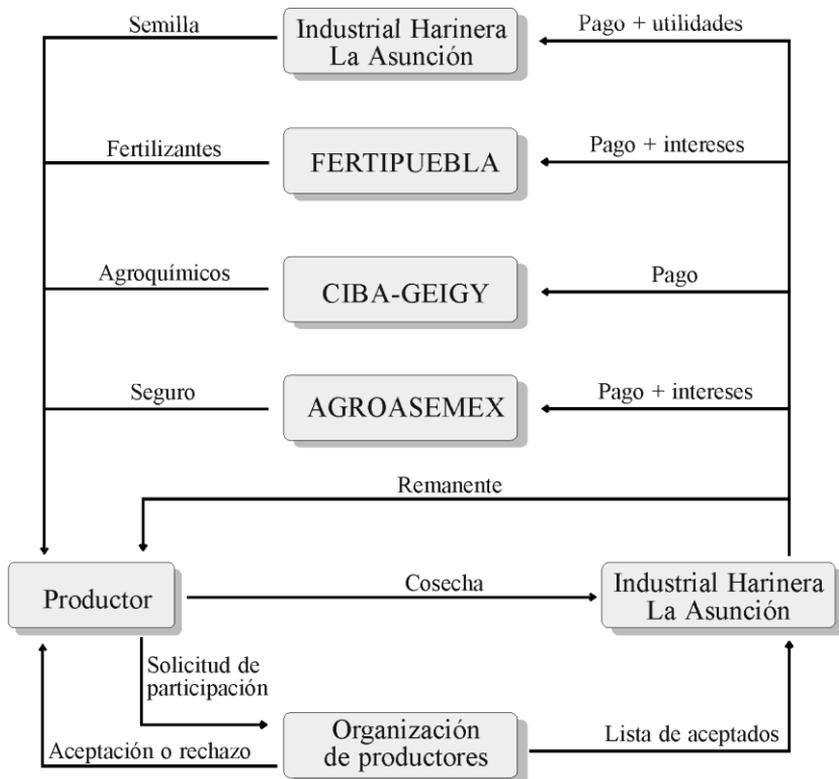
Los proveedores entregan los insumos a los productores directamente o a través de las organizaciones en períodos pre-establecidos. Estos productos son pagados a la cosecha por la Harinera mediante las retenciones que ésta hace a los productores. Se requiere por tanto que el productor entregue su cosecha íntegramente a la Harinera.

La aseguradora y los distribuidores de fertilizante cobran una tasa de interés adicional por el plazo otorgado. Los proveedores de pesticidas no cobran intereses e IHLA descuenta, además del costo de la semilla, una participación en las utilidades. Los remanentes se entregan al productor directamente o a través de la organización.

Para entender algunas de las ventajas y limitaciones de este esquema es necesario precisar los siguientes aspectos:

- Los insumos, dosis y fechas de aplicación son determinadas por la Dirección Agrícola del grupo IHLA, la cual es coordinada por un especialista en el cultivo.

**Figura 5-16. Alianza estratégica para la producción de trigo**



- Si bien esto limita la participación de los productores, lo cierto es que, de acuerdo a las propias organizaciones, los rendimientos han mejorado significativamente en las áreas de temporal que participan en el programa, como consecuencia de la introducción de nuevas variedades, de un respeto a las fechas de siembra (lo que reduce el riesgo de heladas tempranas), de la aplicación oportuna de insumos y sobre todo de una mejor fertilización.
- Cabe precisar, sin embargo, que este impacto no fue significativo cuando se aplicó en áreas de riego (ciclo otoño-invierno), pues además de que las brechas tecnológicas son menores, los insumos no se suministraron de manera oportuna, debido en buena medida a que las negociaciones para la formalización de alianzas se iniciaron en la víspera del inicio del período de siembra; es decir, todo se hizo de manera muy apresurada.
- Los proveedores suministran sus productos o servicios a precios preferenciales, aunque algunos cobran intereses adicionales. La

garantía de pago es otorgada por IHLA, de tal forma que en caso de incumplimiento de entrega de cosecha por parte de los productores, es ella quien paga al proveedor.

- Esto no fue un problema en los ciclos primavera-verano 1993 y 1994 cuando las recuperaciones fueron de casi 100%; sin embargo, en los ciclos primavera-verano 1995 y otoño-invierno 95/96 los problemas de recuperación se han incrementado. La explicación que se da a este fenómeno es que las áreas bajo contrato crecieron tan rápido que la selección de los socios no se realizó con el debido cuidado.
- Como parte de las estrategias para reducir este riesgo, ILHA pretende establecer que los productores le endosen el pago del PRO-CAMPO como garantía. En cualquier caso de incumplimiento, el productor puede ser demandado por IHLA y no podrá volver a participar en el esquema.
- El seguro garantiza la producción esperada. Esta cobertura implica el pago de una prima mayor que la tradicional que solo cubre las inversiones. Sin embargo, IHLA lo exige para garantizar la recuperación no solo de las inversiones, sino también los intereses y su respectiva utilidad.
- La utilidad de ILHA es proporcional a la participación de la semilla en los costos de producción; si esta representa 10% de dicho costo, la Harinera recibe 10% de las utilidades.<sup>17</sup> En caso de que el rendimiento no rebase el punto de equilibrio, el productor no está obligado a dar utilidades.
- En general, la utilidad para IHLA varía entre 8 y 14% según la región y el paquete tecnológico, lo que representa aproximadamente \$40/t. En 1996, con el incremento de precios que tuvo el trigo, muchos productores consideraron excesiva esta participación en las utilidades y “cayeron en la tentación” de vender por fuera, pagando sólo el valor de los insumos y los intereses pero sin entregar la cosecha. Si bien el productor considera que con esta acción cumple su compromiso con IHLA, en realidad aún tiene pendiente el pago de una indemnización por concepto de administración del contrato y asesoría, según lo establecido en el contrato.
- De hecho, esta participación en las utilidades (una vez deducidos los costos de administración del contrato) genera montos importantes de ganancias netas para la empresa, del orden de 20 pesos por tonelada. Si se considera un acopio de 80 mil toneladas, esto

---

<sup>17</sup> Utilidad = precio regional, por rendimiento, menos costos directos de producción (calculados por IHLA).

representa 1.6 millones de pesos de ganancia neta. Todo ello además de asegurar una parte de sus necesidades de materia prima en términos de volumen y calidad.

- Los precios que se pagan por el trigo son los que prevalecen en la región al momento de la cosecha, siempre y cuando cumplan con las normas de calidad establecidas. En caso contrario, se podrán aplicar descuentos. En las regiones con poca infraestructura comercial —áreas de temporal—, el contrato ha permitido que la competencia que indirectamente genera la Harinera provoque una mejora en los precios regionales pagados por otros compradores, lo que representa un beneficio para los productores de la zona, aún para los que están fuera de la alianza.
- El crédito implícito que implica la alianza cubre una fracción variable del costo de producción, según los paquetes tecnológicos, fluctuando entre 40 y 60% de los mismos. Los productores deben contar con recursos para cubrir el resto de los costos: labores culturales, aplicación de insumos y cosecha.
- Las organizaciones de productores desempeñan un papel fundamental en la alianza al ser los responsables de la selección de los pequeños productores. A cambio de esta participación reciben beneficios importantes; por ejemplo, una organización de Tlaxcala recibió en el ciclo primavera-verano 1996 ocho pesos por hectárea por productor que se inscribía al convenio y de 3-5 pesos por tonelada en caso de que la organización facturara la cosecha. Además de estos beneficios de carácter económico, la organización de legitima ante sus asociados.

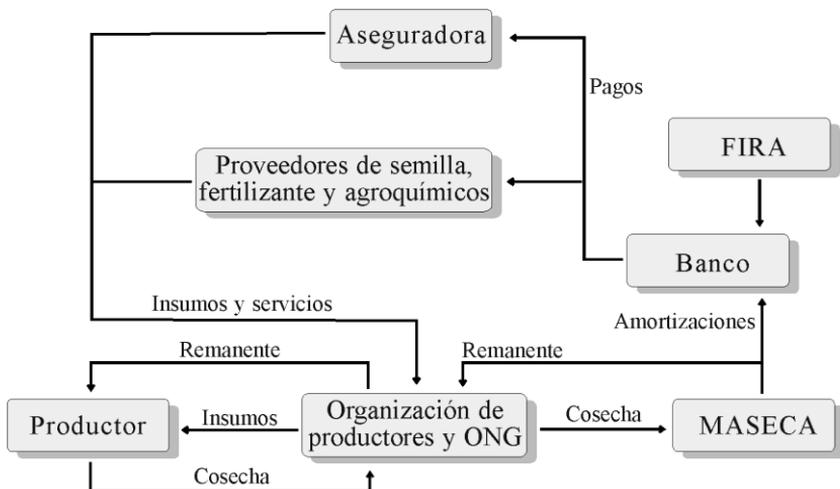
Lo destacable de esta alianza es el hecho de que la motivación original de IHLA fue la obtención de trigo de una calidad específica, pero debido a que esta empresa participa como proveedora de semilla, ello le permite no solo satisfacer el objetivo original de la alianza, sino también obtener atractivas utilidades. Sin embargo, a raíz de la devaluación, con el consiguiente encarecimiento del trigo en el mercado internacional, IHLA, al igual que muchas agroindustrias, se vió obligada a intensificar sus esfuerzos para sustituir importaciones con compras internas, pero al pretender aplicar el mismo esquema en nuevas áreas (de riego, principalmente) y en un nuevo entorno de precios y de mayor competencia por los granos nacionales, la empresa enfrentó serias dificultades en virtud de que los promotores cuestionaron y rechazaron la idea de tener que compartir utilidades, además de que la premura con la que se formalizaron los contratos provocó el incumplimiento de los compromisos contraídos, en cuanto a la oportunidad de abasto de insumos. Todo ello obligó a replantear el modelo original y la empresa optó por entrar a un esquema de tipo parafinanciero.

### 3.5.5. El Club del Maíz

Después de la devaluación de diciembre de 1994 y del incremento de precios que han sufrido los granos en el mercado internacional<sup>18</sup>, los principales consumidores nacionales de estos productos (harineras, avicultores, porcicultores, etc.) mostraron una preocupación creciente por garantizar su abasto.

Es en este contexto que el Grupo MASECA, a través de su dirección agrícola, establece un programa de abasto denominado “El Club del Maíz”. Este grupo consume actualmente 2 millones de toneladas anuales y para el año 2003 espera consumir 50% más. Mediante éste mecanismo, busca abastecerse hasta en un 80% de la misma región donde se localicen cada una de sus plantas y que este esfuerzo no implique un costo equivalente de más del 2% del valor de toda la cosecha captada. Si bien el Club del Maíz se implementó desde 1995, aún se encuentra en una fase de ajuste; hasta ahora sus principales características son las siguientes (Figura 5-17).

**Figura 5-17. El Club del Maíz**



Las organizaciones de productores o una organización no gubernamental (ONG) promueven el esquema con sus socios o con sus grupos de trabajo respectivamente y elaboran un presupuesto de las necesidades

<sup>18</sup> El maíz pasó en la bolsa de Chicago de un promedio anual de 100 dólares por tonelada entre 1990 y 1994 a cerca de 170 dólares en 1995, mientras que en el caso del trigo el cambio se dio entre 130 y 200 dólares por tonelada durante el mismo período.

de insumos, señalando los proveedores, productos y dosis, así como una proyección de la superficie a sembrar y el rendimiento esperado. Con estos datos se establece una negociación con los proveedores, el banco, FIRA y MASECA. Los proveedores se comprometen a entregar los insumos oportunamente a cada organización de productores y pasar una relación de las entregas a MASECA.

El banco se compromete a pagar a los diferentes proveedores al momento de la entrega de los insumos, con cargo a un crédito de avío a favor de la organización de productores.<sup>19</sup>

El FIRA descuenta los recursos con la banca comercial y ofrece servicios de apoyo como el SIEBAN y reembolso por servicios de asesoría técnica, los cuales pueden ser total o parcialmente transferidos a las organizaciones de productores. Esta institución garantiza también el 70%. El resto de la garantía la ofrecen los proveedores en función de su participación en el crédito. Las organizaciones de productores también deben respaldar el crédito mediante algunas garantías prendarias, si cuentan con ellas, o con un fondo constituido con los apoyos de PROCAMPO.<sup>20</sup>

De acuerdo al valor de los insumos y servicios que reciba cada organización y de las tasas de interés pactadas, MASECA hace las retenciones correspondientes para amortizar el crédito de avío y el remanente lo entrega a las organizaciones de productores para que se distribuya entre los socios. Cabe precisar que MASECA tiene ante la banca el compromiso de hacer las retenciones para las amortizaciones y participó con 10% de la garantía.

Algunos aspectos adicionales del esquema son los siguientes:

- Los paquetes tecnológicos son definidos por las propias organizaciones de productores, pudiendo ser asesorados por INIFAP, FIRA o universidades.
- El precio de adquisición es el que prevalezca en la región al momento de la cosecha, pudiendo hacerse descuentos o rechazo si la calidad no es satisfactoria. A fin de evitar controversias en este aspecto, la organización de productores debe designar representantes que asistan a los centros de acopio de la localidad; el pago deberá hacerse en un plazo máximo de 24 horas después de la recepción o al lunes siguiente en caso de fin de semana.

---

<sup>19</sup> En algunos casos los proveedores dan crédito a la cosecha y el crédito de avío no los incluye. MASECA les paga directamente al hacer las retenciones.

<sup>20</sup> Cabe precisar que este modelo general puede presentar variantes muy importantes, según las regiones. Por ejemplo, en Jalisco, la organización no gubernamental denominada Jalisco Desarrollo y Fomento (JADEFO) afiliada a la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (FMDR) ha sido una de las principales promotoras del esquema. Ella juega el papel de sujeto de crédito recibiendo hasta el 80% del estímulo que otorga FIRA a la banca por operar con productores pequeños. Asimismo, es la responsable de la selección de los grupos de productores (que deben presentar una garantía solidaria) y de la supervisión y asesoría técnica en las áreas habilitadas.

- El financiamiento que recibe el productor en especie cubre una fracción (cerca de 50%) del costo de producción; el resto lo deben aportar los productores.
- Los productores grandes pueden participar directamente sin necesidad de integrarse a una organización de productores.
- Hasta la fecha las recuperaciones bajo el esquema han sido del 100%.

Tanto en la alianza que ha impulsado IHLA como en la desarrollada por MASECA se observan una serie de factores que seguramente caracterizarán a los futuros esquemas de abasto de la industria harinera. Por ejemplo, el crédito participa como un elemento complementario en la estructura de costos, a lo sumo 50%, y el resto es cubierto por el productor. Por otra parte, la garantía de recuperación del crédito se encuentra por el lado del aval de FIRA y los proveedores, así como por la calidad y nivel de responsabilidad que asuman los productores y sus organizaciones, los industriales y los proveedores. Lo cierto es que ambas modalidades de alianza constituyen un fiel reflejo de las nuevas condiciones imperantes en el país y apenas son los primeros intentos por articular cadenas productivas y reducir los riesgos de la actividad agropecuaria.

#### **IV. LO QUE LOS EMPRESARIOS Y EL ESTADO DEBEN HACER PARA ARTICULAR CADENAS PRODUCTIVAS EN EL CAMPO**

A lo largo del Capítulo se ha intentado ilustrar la forma en que las empresas agroindustriales han establecido redes de subcontratación con los pequeños y medianos productores rurales. Se analizan múltiples casos donde las agroindustrias conciben las alianzas como una manera de pasarle a otros las “operaciones sucias” que ellas mismas no pueden o no quieren hacer; aunque también se podrán encontrar ejemplos donde agroindustrias visionarias han decidido mejorar su posición competitiva por medio de la elevación del rendimiento y la competitividad de los subcontratistas o productores aliados, a quienes les transfieren tecnología de producción y de calidad, fungen como avales o deudores solidarios ante la banca, brindan apoyos de capacitación, entre otros.

¿Qué es lo que hace la diferencia entre unas y otras agroindustrias?, ¿por qué unas fracasan en su intento de establecer redes de subcontratación con sus proveedores y otras tienen éxito?, ¿qué papel le corresponde desempeñar al Estado y a sus instituciones para que agroindustrias, comerciantes y productores cooperen para beneficio mutuo?

Aunque a través del Capítulo podrá encontrarse una gran cantidad de hechos que dan respuesta a estas interrogantes, resulta necesario enfatizar en los grandes ejes sobre los que, a nuestro juicio, deberá girar una política de desarrollo agroempresarial que tome como base las relaciones de cooperación entre los diferentes agentes que participan en las cadenas productivas.

En principio, debe tenerse claro 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, así como 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, etc.

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 los empresarios agroindustriales y productores rurales cooperen para beneficio mutuo.

Esta Visión no es el resultado de una concepción fatalista o determinística. Es el resultado de la lectura de cuatro hechos que ya no pueden ser ignorados:

1. El primer hecho se refiere a la elevada concentración que caracteriza a la agroindustria y al comercio mayorista de alimentos, bebidas y tabaco. En la mayoría de los sectores que se examinen, se encontrará que a lo sumo cinco agroindustriales o comerciantes mayoristas monopolizan el mercado. En este sentido, los pequeños y medianos productores rurales deben tener claro que el mercado nacional e internacional, está en manos de empresas inmensas, que no es un negocio para cualquier "empresita" aislada, y que una de las pocas opciones para acceder a estos mercados es "colgándose" de las grandes empresas en calidad de proveedores.

2. El segundo hecho se refiere a la elevada proporción (27%) de la Población Económicamente Activa (PEA) que labora en el sector agropecuario, lo cual resulta dramático si se considera que hoy (1996) se tiene el mismo número de empleos que en 1982, que no se ha logrado crear uno solo nuevo, aunque ahora seamos 16 millones más de mexicanos

(Schettino, 1996). Esto significa que más que seguir pensando en la terca idea de “drenar” población rural hacia el sector industrial y de servicios, se tendrá que revalorizar al medio rural como fuente generadora de empleos. Y en esta perspectiva, la actitud que adopten las grandes empresas agroindustriales y comerciales resultará crucial, pues si asumen el compromiso de vincularse con los productores rurales nacionales — en vez de hacerlo con los extranjeros—, evitarán que ese 27% de la población se convierta en un factor desestabilizador que pueda volverse en su contra.

3. El tercer hecho se relaciona con la creciente preocupación de los consumidores por la calidad y sanidad de los alimentos que consumen. Ahora, los consumidores de medianos y altos ingresos quieren (y exigen) que los alimentos no sólo sean nutritivos y agradables, sino también seguros. La satisfacción de estas exigencias no puede llevarse a cabo sin una buena integración de la cadena agroindustrial, por lo cual resulta imprescindible organizar la administración de la cadena de alimentos en forma mucho más eficiente de lo que se ha hecho en el pasado (Wijffels, 1996).

4. El cuarto hecho tiene que ver con la evidencia empírica misma. Los casos más exitosos de desarrollo industrial y rural, indican que un grado elevado de exposición a las presiones de la competencia es solo uno de los aspectos o condiciones previas para el éxito de la industrialización. Así, la exposición a la competencia externa se traduce en éxito siempre y cuando los agentes clave de la esfera nacional se aproximen al mercado mundial con una estrategia coherente y cooperen para crear la infraestructura humana, física y tecnológica básica que apoye tal estrategia. Por otra parte, en ningún caso el Estado se ha mostrado neutral ante el proceso de desarrollo. En realidad, en todos los casos de éxito, se puede observar una activa intervención estatal orientada a lograr una combinación óptima de competencia y cooperación (Önis, 1995).

#### **4.1. ... lo que los empresarios deberán hacer**

A partir del análisis de múltiples casos donde empresarios agroindustriales y comerciantes han establecido relaciones de colaboración con productores rurales, se identificaron una serie de factores determinantes<sup>21</sup> para la buena marcha de las alianzas. Entre los principales destacan los siguientes:

<sup>21</sup> De hecho, fue Badaracco (1992), quien en su libro *Alianzas estratégicas* precisó dichas condiciones, solo que lo hizo refiriéndose a empresas y sectores productivos que poco o nada tienen que ver con el agro, aunque el principio general se relaciona con el tema. Haciendo uso de la rica experiencia acumulada por empresarios, productores y promotores, decidimos retomar y adaptar las ocho condiciones que desarrolló este autor.

a) Se deberá evitar una dependencia excesiva de las alianzas, las cuales deben ser concebidas como estrategias que complementen y perfeccionen a las organizaciones de cada una de las partes, y no sustitutivas de un desarrollo interno.

Debido a las tradicionales relaciones paternalistas que el Estado ha establecido con los pequeños productores rurales, en no pocas ocasiones el empresario sustituye al Estado y asume dicho papel, de tal suerte que una vez que se han cubierto los compromisos crediticios y que las utilidades a repartir alcanzan sumas importantes, el productor no sabe cómo invertir productivamente y espera que así como el empresario administró su crédito durante cinco o más años y le llevó la contabilidad de sus operaciones, haga lo mismo con sus utilidades; claro, si es que antes no decidió derrocharlas, lo que sería aún peor.

Esta dependencia excesiva del productor hacia su aliado se explica, en buena medida, porque durante el proceso de promoción, selección, formación y gestión de la alianza, tanto el empresario como los promotores asignan un mayor énfasis al adiestramiento —creación y desarrollo de habilidades y destrezas manuales— y no le dan importancia a la capacitación —desarrollo o perfeccionamiento de conocimientos, habilidades intelectuales, aptitudes, valores y actitudes— o mejor dicho, a la educación en su sentido amplio.

Esto da lugar a que una vez que madura la alianza, con el consiguiente cambio de actitud en el productor, éste enfrente múltiples conflictos al interior de su grupo de trabajo, ya que no sabe delegar responsabilidades y funciones, cómo motivar y castigar, cómo coordinarse entre sí, cómo distribuir su tiempo, cómo manejar conflictos internos y con la familia, cómo emplear sus utilidades, etc. Es decir, al productor pocas veces se le prepara para crecer como persona, pues al empresario y promotores parece bastarles que ejecute los procesos operativos y elabore el producto que se le encomendó. El problema, sin embargo, no es solo que el productor no crezca, sino que tampoco el empresario, pues a la larga cae en la cuenta que si bien sus aliados producen a menores costos y con mayor calidad, la estrategia de crecimiento empleada es muy vulnerable.

Al respecto, las evidencias encontradas en varios casos indican que no hay mejor seguro de estabilidad en una alianza que la inversión en educación. El empresario no debe temer por los aires de independencia que eventualmente puedan soplar por sus dominios, pues los productores saben que un rompimiento es contraproducente, no solo por los beneficios que obtiene de la relación, sino también por las dificultades de competir en forma autónoma en líneas de producción tan extensas —por el número de eslabones que involucran— y monopolizadas. En efecto, a diferencia de las alianzas que se dan entre empresas de igual magnitud,

donde el máximo interés de las empresas es la salvaguardia y el fortalecimiento de su conocimiento y pericias fundamentales, en las alianzas entre empresarios y productores es difícil, por no decir que imposible, que éste último se convierta en competidor del empresario. Sin embargo, esto no debiera dar lugar al egoísmo al cerrarle todas las posibilidades de crecimiento a los productores, sino al contrario, se les deberán crear las condiciones para que estos crezcan por fuera de las actividades centrales que involucra la alianza.

Sin embargo, la mejor garantía para que las alianzas entre productores rurales y empresarios adquieran un carácter mas equitativo, y sobre todo para que se generalicen en el campo mexicano, es necesario que los productores asuman la Misión de fortalecer sus capacidades individuales a través de alianzas internas entre ellos mismos y con sus proveedores, antes que con sus clientes o compradores. Así, resulta imperiosa la necesidad de promover la organización de los productores primarios para compactar la compra de insumos y servicios, así como la venta de cosechas; establecer alianzas de base tecnológica con despachos o bufetes privados para elevar la productividad y rentabilidad; estructurar Instituciones Financieras Rurales que se orienten tanto a la oferta de crédito como a la demanda de ahorros, etc. Sólo en esta medida existirán reales posibilidades de integrar cadenas productivas, toda vez que se hará atractivo a uno de los eslabones —la producción primaria— cuyos rezagos lo hacen infuncional para los empresarios que detentan las fases de procesamiento y distribución.

**b)** Tanto empresarios como productores y promotores deben siempre considerar que tres de los pilares básicos de una alianza exitosa son la calidad de los socios, la definición de las actividades a desarrollar y la forma que asuma la alianza..

Como parte de la Visión de futuro, dos preguntas básicas que debieran hacerse los agentes son las siguientes: ¿qué clase de conocimientos se necesitan para alcanzar los objetivos estratégicos de largo plazo?, ¿qué capacidades les darán ventajas competitivas sobre sus competidores de aquí a cinco o diez años?

Una vez respondidas estas interrogantes, se deberá decidir sobre tres cuestiones claves. La primera tiene que ver con la elección de los socios. Las múltiples experiencias analizadas en este Capítulo indican que el tipo de socio ideal para una alianza finalmente depende de la actividad productiva a desarrollar. Esto, sin embargo, dice mucho y nada, de manera que con el afán de precisar esta importante cuestión, se sugiere plantear y responder las siguientes interrogantes: ¿de qué manera los empresarios y productores toman sus decisiones?, ¿qué visión de futuro tienen los líderes?, ¿cómo son los directivos y dirigentes: abiertos o reservados?, ¿cómo se tratan entre ellos?, ¿qué valor le asignan a la cooperación

interna?, ¿qué valores relativos le asignan a la tecnología, a la mercadotecnia, a la calidad de los productos y a los resultados financieros?, ¿qué actitud hacia el riesgo han demostrado en sus anteriores acciones?, ¿qué opinión tienen de sus respectivas organizaciones los clientes, proveedores, acreedores, competidores y consultores? En fin, aunque no existe una lista exhaustiva que cubra todos los aspectos importantes que garanticen una adecuada selección del socio potencial, la respuesta a estas interrogantes contribuirá a ello.

Para el caso de los empresarios, un criterio de selección que nunca debe ser pasado por alto se refiere al nivel de integración vertical y horizontal que hayan logrado alcanzar en la actividad en la que participan: a mayor nivel de integración, menor riesgo de la inversión y viceversa. Ello no significa que solo los empresarios integrados deban ser candidatos a formar una alianza, pues la alianza misma puede contribuir a completar dicha integración, tal y como lo demuestran los proyectos porcícolas de Quintana Roo y Yucatán.

La segunda decisión consiste en definir qué *actividades* llevarán a cabo los diferentes agentes que participan en la alianza. Generalmente es el empresario el que define las funciones que deberán desempeñar los productores, a quienes comúnmente se les confía la producción de un producto o materia prima (hongos, pollo, cerdos, bovinos en pie, leche, flores, granos y oleaginosas...) que antes era producido directamente por el empresario en sus propias instalaciones o tierras o comercializado por las empresas paraestatales. Es decir, la forma particular que asumen las alianzas estratégicas en el agro se ha circunscrito a lo que se ha dado en llamar vínculos de producto, a través de los cuales el empresario pretende conseguir productos a menores costos y riesgos.

Esto también explica el porqué en los pocos proyectos que se han logrado concretar y en donde se ha puesto en marcha el paradigma de la compactación de tierras, los productores no hayan recibido beneficios de las economías —ahorros— que se logran gracias a la compactación. Los productores son virtualmente convertidos en rentistas, toda vez que el proceso productivo y de gestión es controlado directamente por el empresario. Por ejemplo, el control de la compra de insumos y contratación de servicios (crédito, seguro y maquila) le dan amplias posibilidades de apropiarse de la totalidad de estas economías.

Aunque el proceso de compactación de tierras, y por consiguiente de compra de insumos y contratación de servicios, lo podrían realizar las mismas organizaciones de productores, lo cierto es que las experiencias disponibles indican que la actitud de los productores es radicalmente distinta cuando el agente activo es su misma organización que cuando es un agente externo. Por ejemplo, en el sur de Sonora una ARIC intentó compactar las tierras de sus socios y no lo pudo hacer, mientras que en

esa misma región una empresa privada logró compactar cerca de cinco mil hectáreas en solo cuatro semanas.

Es precisamente en el terreno de la definición de actividades a desempeñar por parte de los productores rurales, donde los empresarios agroindustriales podrían contribuir considerablemente para fomentar la integración de cadenas productivas. Así, los pequeños y medianos productores rurales pueden acceder a economías de escala en la adquisición de insumos y servicios gracias a las relaciones de subcontratación que pudiesen establecer con grandes empresas agroindustriales, las cuales por su gran tamaño y prestigio pueden negociar con los proveedores la compra de todos los insumos y servicios que requerirán los productores para producir el producto de interés de la gran empresa. Lo importante es que esta última realmente transfiera o comparta con los productores (parcial o totalmente) dichos beneficios.

Suele ocurrir que la agroindustria pierde de vista su Misión e invade tareas que no son de su competencia y se apropie de utilidades de procesos que realiza gracias a la relación que establece con cientos o miles de productores. Así, no obstante que al adquirir o producir los insumos y servicios logra ahorros cercanos a 40%, al momento de hacerlos llegar a sus proveedores como parte del financiamiento, no se perciben diferencias en costos con respecto a los prevalecientes en el mercado. La agroindustria pierde de vista que su negocio no está en adquirir o producir insumos en grandes volúmenes, sino en transformar y distribuir un producto terminado: cigarros, azúcar, jugo, cerveza, harina, pollo, leche y sus derivados, etc.

Por ello, un verdadero reto que deberán asumir las grandes y medianas agroindustrias y comercios es establecer relaciones de subsidiariedad con sus pequeños proveedores; es decir, deberán estar dispuestas a realizar tareas o funciones que los productores rurales no pueden o no quieren hacer por su reducido tamaño. Esto les redundará en grandes beneficios, pues contribuirán a elevar la rentabilidad de la producción primaria al disminuir costos, lo que a su vez se traducirá en permanencia y estabilidad de su red de proveedores; fomentarán la lealtad de sus proveedores, coadyuvarán a la creación de empleos en el medio rural y, como corolario de todo lo anterior, crearán para sí mismas y para el país en general, un entorno social más estable.

En otras palabras, "hacen falta empresarios creadores de empresarios. Que favorezcan el desarrollo, no a la absorción o estrangulación, de proveedores y contratistas. Que vendan todo lo que hace falta para la producción de buena calidad en pequeña escala. En la crisis actual los empresarios se encuentran ante una oportunidad extraordinaria para multiplicarse y mostrar lo que realmente pueden hacer por la sociedad" (Zaid, 1995).

La tercera decisión tiene que ver con *la forma* que deberá adquirir la alianza. En el Capítulo 4 se analizaron por lo menos ocho formas bajo las cuales se pueden estructurar las alianzas. Se insiste en que una forma no es mejor que la otra y que por lo tanto no hay formas o esquemas ideales. En buena medida, la forma que adopte la alianza estará sujeta al resultado de las decisiones anteriores, es decir, a la selección de los socios y las actividades específicas a desarrollar por cada uno. Aunque es muy frecuente que a menudo se recomiende iniciar la alianza en un pequeño proyecto preliminar a fin de obtener una idea más clara de la cultura, capacidades y Visión de la otra parte, antes que aventurarse en una alianza de gran tamaño y en toda regla. Lo cierto, sin embargo, es que mientras los productores no fortalezcan sus capacidades internas, las alianzas en el agro mexicano estarán limitadas a los vínculos tradicionales de producto, y quizás ni a ello lleguen, y sólo se circunscriban a los contratos de aprovechamiento —arrendamiento o asociación en participación— que es de hecho lo que se está generalizando en el campo, sobre todo en cultivos y regiones donde ha sido tradicional el arrendamiento de tierras ejidales o donde las relaciones entre la agroindustria y el productor son de carácter *cuasi* salarial. Tal es el caso de la caña de azúcar.

Una estrategia de negociación que ha resultado muy eficaz para concretar con mayor facilidad y celeridad una alianza, es la de ofrecer todo un abanico de posibilidades de asociación a los productores, de modo que en función de sus intereses y necesidades, estos seleccionen la opción que más les convenga.

**c)** Los productores, empresarios y promotores deben ser conscientes de los peligros que entrañan el oportunismo, la mala voluntad y sobre todo la percepción que uno tiene del otro.

A fin de ilustrar mejor esta cuestión, se hará referencia a una anécdota. En uno de los tantos foros y seminarios que se realizaron en México para explicar la Visión que el Estado y los empresarios tenían del sector agropecuario y difundir la forma en que estos últimos estaban asumiendo su Misión, sobre todo en lo que se refería al establecimiento de alianzas estratégicas con productores rurales, un asistente a dicho foro preguntó a un empresario que cómo le había hecho para “asociar leones con corderos”. Después de un breve silencio, el empresario respondió: “depende quién sea el león y el cordero para usted”.

Esta pregunta y su correspondiente respuesta son un fiel reflejo de la cultura de desconfianza que durante años ha prevalecido en el campo mexicano en materia de asociaciones o vínculos entre productores y con empresarios: más temprano que tarde uno termina “comiéndose” al otro o de manera unilateral no se cumplen los acuerdos. Los ejemplos abundan y no son fáciles de borrar de la noche a la mañana. Por ello, una

estrategia clave a considerar durante el proceso de promoción, puesta en marcha y gestión de una alianza, es el desarrollo de la confianza, lo que en parte se logra mediante una adecuada comunicación.

Un ejemplo extremo de oportunismo lo constituye aquél en el que el único interés que mueve a los empresarios a poner en marcha una alianza es simplemente para “echarle la mano al Presidente”, pero que de ninguna manera lo hacen como parte de una estrategia de crecimiento de largo plazo.

Evidentemente que el oportunismo y la mala voluntad no solo se pueden presentar por el lado del empresario, sino también por el lado del productor —de ahí que para el primero sea difícil distinguir entre el león y el cordero. Es precisamente en los productores donde se presentan las mayores dificultades para concretar las alianzas internas (entre ellos mismos y con sus proveedores) y las externas (con los clientes). Ello en virtud de las arraigadas prácticas de clientelismo y corrupción que suelen caracterizar a las organizaciones de productores y el fuerte intermediarismo que prevalece en las cadenas de distribución de insumos y cosechas.

**d)** Tanto productores como empresarios deben tener una Visión clara y estratégica de las capacidades actuales de sus respectivas organizaciones y de aquellas otras que podrán necesitar en el futuro.

La celeridad que le imprimió el gobierno federal a las diversas dependencias relacionadas con el agro para la promoción de proyectos que implicaran alguna modalidad asociativa, dio lugar a que se olvidara esta condición. Como resultado, proliferaron los proyectos que solo cumplieran, en algunos casos, la función coyuntural de convencer e impresionar a los inversionistas y a la opinión pública de la necesidad o del “éxito” de las reformas al marco jurídico agrario, pero que en realidad causaron un daño estratégico a los agentes directamente involucrados, además de que se desvirtuó una estrategia de fomento a la competitividad agropecuaria basada en la integración de cadenas productivas cuya bondad ha sido ampliamente demostrada en el mundo entero.

Ejemplo típico de ello lo constituye el caso de Vaquerías, proyecto que en 1991 fuera calificado por el propio Presidente de la República como “un largo paso hacia la autosuficiencia alimentaria” o como el “principio de una revolución agroindustrial que sacaría al campo de su rezago ancestral”, pero que tres años después los productores lo calificaron de engaño y el principal inversionista de inviable.

Quizá el aspecto más importante que se relaciona con la Visión estratégica de las alianzas tenga que ver con la concepción que el empresario tiene del productor y éste del empresario. En efecto, la lectura que a menudo se hace de la realidad del agro, particularmente del sector ejidal, evidencia un creciente empobrecimiento y marginación, de tal suerte

que las expectativas de los productores suelen reducirse a la satisfacción de necesidades primarias: alimentación, hogar, salud, etc.

Así, cuando se le incorpora a algún proyecto, en realidad sólo se le concibe como mano de obra con exigencias que no van más allá de las estrictamente primarias. Sin embargo, las alianzas que han logrado trascender los cinco o diez años de duración, demuestran que si bien es cierto que la principal motivación que impulsa a los productores a incorporarse a la alianza es la de satisfacer sus necesidades primarias, una vez que transcurre el tiempo y que la alianza se consolida económicamente, las motivaciones que lo impulsan a continuar en el proyecto evolucionan como las de cualquier otra persona, pasando desde las necesidades de seguridad en el ingreso, el gusto por el trabajo mismo, el reconocimiento, la realización, hasta llegar incluso a la trascendencia. En caso de que la alianza no satisfaga estas necesidades, opta por abandonarla o delegar su responsabilidad a un tercero sin que medie negociación alguna con la contraparte, es decir, con el empresario. Estas decisiones unilaterales pueden evitarse si existe flexibilidad en los esquemas de asociación, comunicación continua y liderazgo.

Sin embargo, es evidente que ningún esquema de comunicación y ningún tipo de liderazgo podrían corregir lo que tiene fallas estructurales de origen. En efecto, uno de los errores más frecuentes que suelen cometer los agroindustriales en los procesos de selección y constitución de los grupos de productores que fungirán como aliados, es el concebir la organización bajo un enfoque estrictamente administrativo y operativo, olvidando los lazos de confianza o afinidad que deben existir entre los integrantes del grupo, así como la evaluación de la escala de necesidades de los productores a medida que el proyecto madura. Así, la organización la circunscriben a agrupar a todos aquellos productores que forman parte de una ruta de colecta, poseen parcelas contiguas o pasaron las pruebas de adiestramiento a las que fueron sometidos a fin de conocer sus habilidades y destrezas en el cuidado de pollos, cerdos, champiñones, etc.

Debido a las pocas relaciones de afinidad previas, a la heterogeneidad de los grupos, al poco énfasis que se le asigna a la educación y motivación de los productores o al desconocimiento de sus necesidades y su evolución, en muy poco tiempo comienzan a surgir conflictos internos que en la mayoría de las veces derivan en el rompimiento de las relaciones entre la gran empresa y los pequeños y medianos productores, lo que a su vez da lugar a la acumulación de carteras vencidas, desaliento y desánimo.

La agroindustria del tabaco constituye un buen ejemplo de cómo se han logrado establecer redes de cooperación entre industriales, productores y fuentes financieras, así como con proveedores de insumos y servicios. En gran medida, la clave reside en la flexibilidad inicial que la

agroindustria tuvo en la constitución de grupos solidarios —donde todos responden por todos— y en la modificación del papel del personal técnico de campo, al transformarlo de un simple supervisor, a un verdadero capacitador y comunicador.

Quizá el cambio más importante que deberá darse en las relaciones entre la gran agroindustria y los productores rurales está en la adopción de una nueva Visión del productor rural por parte de los agroindustriales, mismos que tendrán que dejar de concebir a sus proveedores como simples poseedores de tierra, ganado o fuerza de trabajo; deberán esforzarse por considerarlos como sus aliados, como personas en el amplio sentido del término. Asimismo, no deben olvidar que en un contexto de economía abierta y de gran vulnerabilidad de la economía mexicana, una verdadera fortaleza la constituye la lealtad de los proveedores, la cual debe cultivarse y premiarse.

Igualmente, los productores rurales deben dejar de concebir al agroindustrial como un simple comprador de temporada y también deben esforzarse por cultivar la lealtad con sus clientes, pues no deben olvidar que éstos cuentan, hoy en día, con una gran variedad de posibilidades de abastecimiento confiables y muchas veces más baratas y de mejor calidad.

e) Las empresas que resulten de una alianza, sobre todo las que serán propiedad exclusiva de los productores, deben ser estructuradas y administradas como empresas independientes.

En la mayoría de las alianzas entre empresarios y productores que se han logrado poner en marcha, los primeros fungen como únicos administradores y tomadores de las grandes decisiones, ello en virtud de que en no pocas ocasiones se constituyen en aval ante la banca para que ésta canalice recursos crediticios a los productores, además del fuerte arraigo de control que domina la administración que se practica en México. A medida que la alianza avanza, y sobre todo cuando se presentan las clásicas crisis cíclicas que caracterizan a muchas líneas de producción agropecuarias, los productores manifiestan una evidente desconfianza en los resultados financieros que les reporta el empresario. Quizás por ello muchos productores opten por escoger esquemas asociativos que vinculen las utilidades a los ingresos, independientemente de los costos, pues para ellos resulta más práctico y confiable supervisar la producción bruta obtenida sin necesidad de considerar los costos, mismos que solo el empresario conoce y entiende.

Para evitar estos inconvenientes, algunas alianzas se han estructurado de tal manera que los productores se manejen con relativa independencia y mantengan controles administrativos por separado. En la alianza se contempla la Misión explícita a desarrollar, objetivos específicos de actuación, un calendario para el cumplimiento de dichos objeti-

vos, recursos propios, sistemas de control y personal propio plenamente identificado con la alianza. En el contrato se especifica claramente la tecnología que aportará el empresario, así como los parámetros productivos y financieros que se pretenden alcanzar, de tal forma que ambas partes puedan evaluar el progreso.

Diversos estudios sobre gestión empresarial han demostrado que cuanto más compartida esté la administración de una alianza, más difícil será de gestionar... las alianzas en las que ambos socios están fuertemente involucrados desde el punto de vista de su gestión tienen un índice más alto de fracasos que en aquellas en las que uno u otro domina. Esto significa que cada parte debe asumir el compromiso de que la alianza funcione, aunque por encima de las buenas intenciones, cada parte deberá estar perfectamente capacitada para el trabajo que le corresponda realizar.

Evidentemente que los cambios en las condiciones de mercado y estrategias empresariales, junto con el proceso de “ensayo y error” inevitable en todo nuevo proyecto y el inexorable avance del conocimiento, impiden que se pueda establecer con absoluta claridad la Misión de la alianza. Esto obliga a que algunos detalles importantes tengan que ser reconsiderados durante la marcha. De ahí que las alianzas deben incluir mecanismos —algunos incluidos desde el principio en el contrato y otros incorporados durante el proceso de avance— para resolver cualquier detalle que se presente durante la vigencia de la alianza. Es más, la Misión básica de la alianza deberá ser revisada periódicamente, según lo exijan las circunstancias. Finalmente, no se debe pasar por alto que son las personas las que hacen que las alianzas funcionen o fracasen.

**f)** Debe haber una confianza y una comunicación mutua entre las partes.

Diffícilmente se exagera cuando se trata de enfatizar la importancia que reviste cualquier acción que contribuya a crear la confianza y a mejorar la comunicación. La confianza se expresa en la buena voluntad de los aliados para establecer una relación basada en la generosidad e intimidad, así como una inversión personal en los otros.

Cuando dos personas —en este caso empresarios y productores— que por largos años han mantenido relaciones de conflicto acuerdan aliarse, el problema de la confianza y comunicación se vuelve más complicado, pues ambos suelen tratarse en un principio con cautela y recelo. Al pasar el tiempo, esto debe cambiar ya que la desconfianza da paso a la inflexibilidad. Se sabe que cuando en cualquier relación humana hay confianza, 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.

Un claro indicador de desconfianza se manifiesta en los contratos donde se formaliza la alianza: entre mas voluminosos y detallados sean,

es muestra de desconfianza y viceversa. Ciertamente, muchos contratos pecan de simples e improvisados en aras de la supuesta confianza.

Lo cierto es que un contrato que formaliza una alianza es un asunto de confianza recíproca. La ley y los contratos no pueden nunca prever todas las eventualidades ya que las condiciones son demasiado variadas, tanto en la agricultura como en el carácter mismo de las personas. Para que las cosas marchen bien en el largo plazo, los aliados deben mostrar generosidad y tolerancia.

**g)** Tanto productores como empresarios deben aceptar modificar sus operaciones básicas y sus organizaciones tradicionales a fin de prepararse para aprender de las alianzas.

La creación de una asociación es vista muchas veces como una simple suma de recursos (capital, maquinaria, tierra y mano de obra) y no como una estrategia de conocimiento y aprendizaje mutuo que posibilita a los aliados, sobre todo al productor, fortalecerse y crecer. El hecho de que los empresarios mexicanos prefieran establecer lazos flojos y livianos con los productores rurales —a través de contratos de aprovechamiento— y no íntimos y vinculantes, es lo que explica el porqué los productores enfrentan grandes dificultades para aprender pericias y conocimientos de su aliado. Basta con que el productor produzca un bien en términos de costo, tiempo y calidad para que le sea funcional al empresario.

El problema, sin embargo, es que al concebir al productor sólo como mano de obra, o como sujeto de crédito, o como poseedor de tierra, el empresario condena a la alianza a una vida corta, ello en virtud de la evolución que sufre el productor en su escala de valores. Así, una vez que la alianza ha satisfecho las necesidades primarias del productor, este reclama a la misma la satisfacción de otro tipo de necesidades que, en caso de no ser cubiertas, inmediatamente repercuten en los procesos productivos que desarrolla el productor y, solo entonces, el empresario se percata de la importancia de su aliado y lo imprescindible que le resulta para la buena marcha de la alianza y al fin de cuentas de su empresa. En suma, se da cuenta de lo mucho que tiene que aprender de su socio.

Sin embargo, también resulta frecuente observar casos en donde el productor asume una actitud de franco rechazo a modificar la más mínima operación en sus procesos productivos o comerciales en beneficio de la alianza. A su juicio, es obligación del empresario comprar el producto independientemente de la calidad, cantidad, tiempo de entrega y costo, al igual como lo hacía el Estado en el pasado a través de toda la red de empresas, instituciones y fideicomisos que poseía para garantizar la producción y comercialización de cosechas. Esto da lugar a múltiples fracasos al no existir compatibilidad en los métodos de aprovisionamiento del empresario con los métodos de producción y de venta del produc-

tor. Es precisamente lo que le ha sucedido a la Nestlé con algunos productores de leche, mismos que se resisten a aceptar el nuevo sistema de colecta que esta compañía está instrumentando.

**h)** Las alianzas, además de ser administradas, deben ser dirigidas.

A menudo, empresarios, productores y promotores suponen que el trabajo que implica la formalización de una alianza termina cuando se realizan las inversiones y firman los contratos que obligan a las partes a trabajar en beneficio mutuo. Se pasa por alto que el inexorable desarrollo tecnológico, la profundización de los niveles de integración y los cambios del mercado, necesariamente exigen ir adaptando los términos de la relación. Con toda razón, Peter Drucker ha dicho que las alianzas, en última instancia, pueden degenerar en trabajo, pues una vez puesta en marcha, productores y empresarios se encuentran en el camino con miles de detalles que, día a día y mes a mes, exigen la instrumentación de sistemas administrativos que permitan lograr una cooperación efectiva.

Las alianzas no nacen totalmente desarrolladas en las mentes de los empresarios, productores y promotores, sino que más bien, la estrategia hay que ajustarla conforme se desfase de los objetivos básicos de los agentes participantes, además de estar sujeta a un intenso proceso de "ensayo y error" que reclama *mente abierta y equilibrio de juicio*.

Finalmente, y como muestra de los enormes retos que deberán asumir empresarios, productores y promotores en materia de promoción, puesta en marcha y gestión de alianzas, en la siguiente tabla se enlistan algunas reglas básicas que deberán observarse para el éxito de las alianzas.

## 4.2. ... lo que el Estado deberá hacer

Independientemente de la forma que asuman las alianzas entre agroindustriales y productores rurales, lo importante es la definición estratégica para desarrollar proveedores nacionales. El mercado no puede hacer esto solo, porque suele ocurrir que sea más barato importar, que crear proveedores internos. Esto debe ser parte de una política explícita del gobierno, congruente con el largo plazo, que incluya la definición de un tipo de cambio favorable, certidumbre en la política de precios, protección arancelaria, incentivos fiscales, financiamiento preferencial, capacitación, transferencia de tecnología,... todo a cambio de un compromiso de articular cadenas productivas. Las grandes empresas agroindustriales y comerciales pueden asumir, sin mucho problema, estas estrategias competitivas.

Entre las principales estrategias que el Estado deberá impulsar, destacan las siguientes:

**Figura 5-18. Reglas para una alianza exitosa**

- Encuentre al aliado correcto. Asegúrese que reúna por lo menos tres características: a) compatibilidad (posibilidades reales para trabajar juntos); b) capacidad (acceso a fortalezas complementarias) y recursos; y, c) compromiso
- Haga de la Alianza un compromiso personal. Son las personas las que hacen que las sociedades o contratos funcionen.
- El respeto y la confianza mutuos son esenciales. Si no confía en las personas con quienes se va a asociar, olvide el asunto.
- Recuerde que los socios deben obtener algo a cambio (a fin de cuentas dinero). El beneficio mutuo es vital. Esto probablemente significa que deberá renunciar a algo. Reconozca esto desde un principio.
- Asegúrese de concertar un contrato legal muy preciso. No deje “para después” la negociación de aspectos desagradables y contenciosos. Sin embargo, una vez firmado, el contrato debe archivar. Si tiene que hacer referencia a él es que hay algo que no funciona en la relación.
- Reconozca que durante el transcurso de una colaboración, las circunstancias y los mercados cambian. Reconozca los problemas de su socio y sea flexible.
- Manténgase alerta ante las señales prematuras de terminación, tales como: a) inflexibilidad en la adaptación de procedimientos operativos, b) un estilo de negociación combativa, c) nombramientos especiales para resolver conflictos, y d) renuencia a reinvertir.
- Asegúrese de que Usted y su socio tengan expectativas similares sobre la colaboración y su duración. Un socio contento y otro descontento es una fórmula segura de fracasar.
- Propóngase conocer socialmente a todos los miembros de todos los niveles de la parte complementaria. Toma tiempo hacer amistades.
- Entienda que las culturas son diferentes. No espere que un socio actúe o responda igual que Usted. Encuentre la verdadera razón de una respuesta particular.
- Reconozca los intereses y la independencia de su socio.
- Celebren juntos los logros. ¡Es una relación compartida y ambos se la han ganado!

Fuente: Adaptado de Badaracco, Joseph Jr. (1992) y de Omaha, Kenichi (1992).

**4.2.1. Tipo de cambio real estable y no sobrevaluado**

Una de las grandes lecciones que ha dado la crisis que se originó a raíz de la brusca devaluación de la moneda en diciembre de 1994, 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.

#### **4.2.2. Estabilización y certidumbre en la política de precios**

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, no debe olvidarse 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 (FAO, 1987, 1994).

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 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 O.M.C., 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.

#### **4.2.3. Diseño de mecanismos financieros y fiscales**

Una de las pocas instituciones que ha realizado esfuerzos serios por fomentar la articulación de cadenas productivas ha sido el FIRA, con sus programas de agroasociaciones empresariales y de agentes parafinancieros. Aunque NAFIN, a través de FOCIR, ha intentado promover el uso de capital de riesgo para fomentar las alianzas, su impacto ha sido muy limitado dados los montos tan reducidos de recursos que se han destinado para tal fin. Incluso, los programas del FIRA tendrán que ser reorientados para mejorar su efectividad y ampliar su cobertura, pues su diseño actual no resulta muy atractivo para las agroindustrias, comercios y organizaciones no gubernamentales y de productores. Por ejemplo, los incentivos financieros que implica el programa de parafinancieras quedan, en su gran mayoría, en manos de la banca comercial, cuando es en realidad el agente parafinanciero quien asume el mayor riesgo y los mayores costos (para mayor detalle a este respecto ver pág. 308). Asimismo, el papel del FOCIR debiera ser revalorado al asignarle mayores recursos, sobre todo porque mediante el capital de riesgo es como se pueden estructurar alianzas que impliquen inversiones de largo plazo que realmente contribuyan a capita-

lizar el campo. Finalmente, no debiera soslayarse la necesidad de otorgar fuertes estímulos fiscales para aquellos proyectos de lenta maduración, como las plantaciones forestales.

#### **4.2.4. Formación de cuadros técnicos**

Un aspecto importante que ha limitado el desarrollo de alianzas entre productores y empresarios tiene que ver con la mística que se debe infundir a la promoción y que no ha sido la esperada. En efecto, ante la decisión de impulsar las alianzas, el país se encuentra frente a un hecho que frecuentemente se soslaya: la carencia de personal preparado para las tareas que exige una eficiente promoción. Se ha caído en un exagerado optimismo derivado del gran apoyo político y de la creencia que organizar productores, negociar y convencer a los agroindustriales y comerciantes y finalmente concertar voluntades, es una tarea fácil de cumplir a corto plazo. A la orden de promover, no ha correspondido paralelamente la capacidad para hacerlo. Los técnicos que ahora cumplen esa tarea generalmente actúan de manera desarticulada, obedeciendo a políticas no siempre coincidentes en el método y la finalidad de las alianzas. Además, es evidente que ha faltado una verdadera coordinación entre las instituciones involucradas. Estos hechos se reflejan desfavorablemente entre los técnicos promotores y en los propios productores y empresarios, al recibir directrices no siempre claras y a veces contradictorias.

#### **4.2.5. Definición de derechos de propiedad**

No obstante que la Ley Agraria concede amplia flexibilidad para constituir contratos y sociedades, aún existen una serie de obstáculos legales que limitan su generalización en el agro, tales como la inexistencia de límites bien definidos entre las diferentes parcelas ejidales y entre los ejidos mismos, pues históricamente se han registrado en el interior de éstos un parcelamiento económico que carece de respaldo legal. Ante ello, ya se ha iniciado por parte del Estado el Programa Nacional de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos (PROCEDE). Al respecto, los empresarios han manifestado que “sólo cuando finalice este proceso, la iniciativa privada canalizará capitales al campo”.

El problema es que si esperan a que el PROCEDE finalice, tendrán que esperar mucho tiempo —quizás otro sexenio— para invertir en los ejidos, pues en cuatro años de operación sólo se lograron entregar certificados y títulos a aproximadamente ocho mil 148 ejidos, los cuales

representan sólo 29% del total nacional.<sup>22</sup> En sus inicios se supuso que el PROCEDE avanzaría en forma rápida, ya que sólo se trataría de medir y entregar certificados y títulos, pero conforme transcurrió el tiempo surgieron múltiples problemas no previstos ni reglamentados tanto de delimitación y medición de tierras, conflictos familiares por la tenencia, rechazo abierto al programa, así como dudas y temor en algunos ejidos para con el proceso de certificación y titulación. Asimismo, los problemas de coordinación entre las diferentes instituciones participantes (Procuraduría Agraria, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, el Registro Agrario Nacional y la propia Secretaría de la Reforma Agraria) constituyen otro obstáculo más para que el PROCEDE avance con mayor celeridad.

Ahora bien, no obstante la importancia que revisten las acciones desarrolladas por el PROCEDE, en la medida en que permitirán en el mediano y largo plazo formalizar lo derechos de propiedad sobre la tierra y a la vez facilitar su libre circulación, lo cierto es que es poco probable que la certificación de tierras por sí misma incremente el flujo de capital privado hacia el campo, pues esto dependerá mas bien de la recuperación de la rentabilidad y competitividad del sector y del aumento del ahorro interno.

De hecho, con la política de promoción de las alianzas, el Estado, a través de la nueva Ley Agraria, está rompiendo con el concepto clásico de la propiedad, al permitirle a los ejidatarios que ejerzan sobre un bien, que no es suyo, derechos de propietario. Es decir, en la práctica la Ley sólo les está otorgando un "permiso" para que dispongan de la tierra (la vendan, la arrienden o enajenen a título oneroso o gratuito) sin necesidad de pasar al dominio pleno.

Esto trasciende a dos niveles: primero, le permite al Estado seguir apareciendo como ente protagónico, pero ya no como ente paternal, sino como mediador entre el usufructuario y el empresario. Segundo, que las nuevas modalidades de asociación y contratación que se están dando en el agro presenten elementos que no les son propios y que modifican su esencia, dando lugar a nuevas formas asociativas que imbrican unas con otras, las amalgaman y les dan el sentido que finalmente el Estado y la iniciativa privada requiere para el logro de sus fines. En algunos casos son tantos los sujetos sociales que se suman a estos actos jurídicos, que se llegan a confundir los contratos con las asociaciones y sociedades, de tal forma que se deforman derechos y obligaciones de los participantes, modificando la teoría general de las obligaciones aplicables a los contratos y figuras asociativas clásicas y se llega a pensar que unas y otras son la misma cosa (Morales y Ramírez, 1994).

---

<sup>22</sup> Avances hasta septiembre de 1995.

#### 4.2.6. Por una visión compartida

Los encargados de la formulación de la política agrícola —si es que se le puede llamar así a un conjunto de lineamientos generales e inconexos— han confiado excesivamente en que la inversión privada capitalizará y modernizará al campo y que además aceptará como socios a los poseedores de los recursos naturales. Si bien es cierto que posterior a las reformas al marco jurídico agrario existieron genuinos intentos por concretar alianzas, también lo es que hubo más optimismo que resultados concretos y exitosos. La inversión privada nunca llegó en las magnitudes esperadas y necesarias para ocupar los espacios vacíos dejados por el Estado.

“La evidencia empírica más reciente que se desprende del análisis de países que están enfrentando programas de ajuste estructural bajo un enfoque neoliberal —como el aplicado en México—, indica que los niveles bajos o inadecuados de inversión privada parecen ser una característica casi universal de la etapa posterior a la reforma neoliberal. Ello parece explicarse por la incertidumbre y la falta de consenso en relación con la distribución de los beneficios y las pérdidas derivadas de las acciones en favor de la estabilización y la reforma” (Önis, 1995).

Así, a la luz de los resultados obtenidos, resulta evidente que no basta sólo con exponer a la economía a una mayor competencia, sino que también es necesario organizar y modificar el proceso político dentro de un ambiente democrático, donde exista la posibilidad de definir y consensar una Visión y Misión Agroempresarial de largo alcance, que trascienda los límites sexenales, que dé certidumbre a los diferentes actores sociales que confluyen en el medio rural y que los motive y comprometa a promover la cooperación como vía para lograr elevados niveles de competitividad y sostenibilidad.

## V. REFERENCIAS

- Arroyo, Gonzalo; Rama, Ruth y Rello, Fernando (1985). *Agricultura y alimentos en América Latina: el poder de las transnacionales*. UNAM-ICI. México.
- Badaracco, Jr. Joseph (1992). *Alianzas estratégicas*. Ediciones McGraw-Hill-Harvard Business School Press. España.
- Banco de México-FIRA (1987). “Asociación de empresarios agropecuarios con productores de bajos ingresos: características y experiencias”. *Boletín Informativo*, núm. 192. México.

- Banco de México-FIRA (1991). Situación actual de la productividad y rentabilidad en el sector agropecuario. México.
- Banco de México-FIRA (1992). "Agroasociaciones empresariales: opción para la capitalización y reconversión de campo mexicano". *Boletín informativo*, núm. 242. México.
- Banco de México-FIRA (1993). "Programa de agroasociaciones empresariales". Avance a septiembre de 1993. México.
- Barbosa, A. René; Maturana, Sergio (1972). *El arrendamiento de tierras ejidales*. Centro de Investigaciones Agrarias. México.
- Barker, Arthur J. (1989). "The power of vision: discovering the future". Charthouse Int. EE.UU.
- Burbach, Roger; Flynn Patricia (1983). Las agroindustrias transnacionales: Estados Unidos y América Latina. Nueva Imagen. México.
- Campbell, Andrew y Tawadey, Kiram (1992). *La misión de los negocios*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
- FAO (1982). Conservación y desarrollo de los recursos forestales tropicales. Roma, Italia.
- FAO (1984). Suelos de las regiones tropicales húmedas de tierras bajas: efectos causados por las especies de crecimiento rápido. Roma.
- FAO (1987). Política de precios agrícolas: problemas y perspectivas. Roma.
- FAO (1990). Manual de evaluación de recursos forestales. Roma.
- FAO (1994). La política agrícola en el nuevo estilo de desarrollo latinoamericano. Santiago de Chile.
- Gómez, Manuel Ángel y Caraveo, Felipe de Jesús (1990). "La agromaquila hortícola: nueva forma de penetración del capital transnacional en la agricultura mexicana". *Comercio Exterior*, núm. 123. México.
- Gómez S., Denise; Collada R., Ma. Teresa (1993). Aventuras conjuntas (joint ventures): nuevas formas de asociación en negocios nacionales e internacionales. IMCP e ITAM. México.
- Hammer, M. y Champy, J., (1993). *Reingeniería de negocios*. Editorial Vergara. Buenos Aires, Argentina.
- Lanly, P. Jean (1982). Los recursos forestales tropicales. FAO. Roma.
- Lewis, Jordan B. (1993). Alianzas estratégicas: cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo. Javier Vergara Editor, S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Mark, Imogen (1991). "Forestal: madura el negocio verde", *América Economía*. Santiago de Chile.
- Ministerio de Agricultura (1979). *Nuevo decreto ley 701 sobre fomento forestal*. Santiago de Chile.
- Ministerio de Agricultura (1980). Reglamento del decreto ley 701 sobre fomento forestal. Santiago de Chile.

- Morales, Tayde y Ramírez, Francisco Javier (1993). "Contratos, sociedades y asociaciones". Modalidades de integración en la agroindustria mexicana. CIESTAAM-UACH. México.
- Muñoz, Manrrubio y Santoyo, Horacio (1992). "Avicultura bajo contrato o en asociación". *Agronegocios en México*, núm. 6. México.
- Muñoz, Manrrubio y Santoyo, Horacio (1992). "Plantaciones forestales industriales: florece el negocio verde". *Agronegocios en México*, núm. 2. México.
- Muñoz, Manrrubio y Santoyo, Horacio (1992). "Sociedades mercantiles en el campo: ¿comparar rentar o asociarse?" *Agronegocios en México*, núm. 1. México.
- Muñoz, Manrrubio (1987). "El sistema vitivinícola mexicano: un enfoque global", *Revista de Geografía Agrícola*, núm. 11-12, Universidad Autónoma Chapingo. México.
- Ohmae, Kenichi (1992). "La lógica mundial de las alianzas estratégicas", en: *El mundo sin fronteras: poder y estrategia en la economía entrelazada*. McGraw-Hill, México.
- Önis, Ziya (1995). "Los límites del neoliberalismo: hacia una reformulación de la teoría del desarrollo". *Este País*, diciembre de 1995. México.
- Poirier, C. Charles; Houser, F. William (1994). *Alianzas empresariales para la mejora continua*. Editorial Panorama. México.
- Presidencia de la República (1991). Exposición de motivos de la iniciativa de reformas al Artículo 27 de la Constitución. México.
- Rama, Ruth y Vigorito, Raúl (1979). *El complejo de frutas y legumbres en México*. ILET-Nueva Imagen. México.
- SARH (1990). Estrategia para la promoción y seguimiento de los proyectos agroindustrias y agroalimentarios constituidos bajo la modalidad de asociación en participación. México.
- SARH (1992). Asociaciones en participación para proyectos de plantaciones forestales comerciales. México.
- SARH (1992). Política nacional de fomento a las plantaciones forestales (proyecto). México.
- SARH (1993). Elementos para un programa de fomento al desarrollo forestal. México.
- SARH (1993). PROCAMPO: vamos al grano para progresar. México.
- Schettino, Macario (1996). *Para reconstruir México*. Editorial Océano. México.
- Suárez V., Víctor (1990). "La agroindustria Forestal: el otro movimiento ecologista", en *La Agroindustria en México*, Tomo III, Muñoz. Manrrubio et al. UACH. México.
- Tamayo L., Jorge; Vázquez S., Jesús y Escárpita H., Jaime (1978). *El primer bosque artificial de México*. Fideicomiso para el Desarrollo del Plan de Estructuración de Bosques Artificiales. México.

- Ury, William (1993). ¡Supere el no!: cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas. Ediciones Norma. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Wardle, D.A. (1984). La silvicultura después del año 2000. FAO. Roma.
- Wijffels, Herman (1996). "Estrategias para la administración de los negocios alimentarios y del agro en un mundo cambiante". III Seminario Internacional de Agronegocios y VI Congreso Mundial de la IAMA. Cancún Quintana Roo, México.
- Zaid, Gabriel (1995). *Hacen falta empresarios creadores de empresarios*. Editorial Océano. México.

---

# 6 *Las empresas de servicios como fuente de competitividad*

## I. INTRODUCCIÓN

Para los funcionarios gubernamentales y dirigentes empresariales, el problema de competitividad que enfrenta la agricultura mexicana se debe, en gran medida, al minifundio que prevalece en gran parte de la agricultura, el cual dificulta enormemente el acceso a escalas de producción que permitan la producción a costos por tonelada competitivos (Cuadro 6-1). Es precisamente por esta concepción, que uno de los objetivos esenciales de las reformas al artículo 27 constitucional y de la Ley Agraria sea el de “revertir el creciente minifundio en el campo” con el fin de estimular “una mayor competitividad de los predios rurales”.

**Cuadro 6-1. México: tamaño de las parcelas**

<i>Tamaño (ha)</i>	<i>Unidades (miles)</i>	<i>Porcentaje del total</i>
– Menos de 5	1,906.7	57.9
– De 5 a 20	1,076.3	32.7
– De 20 a 50	166.5	5.1
– De 50 a 100	59.9	1.8
– Más de 100	82.7	2.5

Fuente: Instituto Mexicano de Estudios Políticos. *El campo: principal problema de México*. 1991.

Revertir el minifundio significa facilitar la concentración de la tierra en explotaciones agrícolas de mayor escala. Por eso, la nueva legislación agraria abre amplias posibilidades a la circulación mercantil de la tierra y a su compactación en unidades de producción de mayor tamaño.

Esta preocupación por compactar áreas se refleja en las diversas declaraciones de funcionarios y dirigentes. Así por ejemplo, el Director general del Banco Nacional de Crédito Rural señaló que para ser competitivos “los productores deben establecer programas que impliquen compactación de tierras y economías de escala”<sup>1</sup>. En este mismo sentido, el Presidente del Consejo Nacional Agropecuario indicó que “los principales problemas agropecuarios son, en orden de importancia: economías de escala, compactación, comercialización, tecnología en genética, tecnología en equipo, insumos y crédito”<sup>2</sup>. Asimismo, el Secretario de agricultura propuso durante una reunión con la Unión Nacional de Cañeros “el establecimiento de acuerdos para compactar tierras por ser la condición para aumentar la productividad”<sup>3</sup>.

Sin embargo, frente a esta visión persisten varias dudas: ¿la compactación de áreas es factible en plazos razonables?, ¿el gran esfuerzo y costo que significa la compactación de áreas se justifica económicamente?, ¿sólo compactando áreas es posible lograr economías de escala significativas?, ¿la falta de competitividad es sólo un problema de altos costos?, ¿qué estrategia pueden y deben seguir los productores rurales para mantenerse en el mercado y elevar su nivel de ingreso?

A continuación se analizan estas cuestiones considerando, en primer término, las causas que explican las economías de escala en la actividad agropecuaria y la manera en que estas podrían alcanzarse.

## II. LAS ECONOMÍAS DE ESCALA EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

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

- Los grandes volúmenes de producción están asociados, en general, a grandes compras de insumos, lo que permite un mayor poder de negociación ante los proveedores de fertilizantes, semillas,

<sup>1</sup> *El Financiero*, martes 15 de marzo de 1994.

<sup>2</sup> *El Financiero*, miércoles 16 de marzo de 1994.

<sup>3</sup> *Excélsior*, jueves 17 de marzo de 1994.

agroquímicos, etc., lográndose por lo tanto, precios más bajos, mejores condiciones de entrega y plazos más favorables para el pago. Lo mismo ocurre en el caso de la contratación de servicios como la asesoría técnica, el seguro y crédito agrícola, etc.

- Los costos fijos de producción, es decir, los que resultan del uso de maquinaria e instalaciones, se distribuyen entre un mayor número de unidades producidas. Además, dichos costos aumentan en menor proporción que la capacidad de los equipos. Así por ejemplo, un tractor de 70 HP cuesta menos del doble que un tractor de 35 HP.
- Las escalas de producción mayores dan acceso a servicios e instrumentos de apoyo a los que no se puede acceder con pequeñas escalas: investigación y desarrollo tecnológico, establecimiento de redes de venta o canales de distribución nacional e internacionales, sistemas de información y asesoría técnica especializada, etc.
- Aún cuando estrictamente no son economías de escala, pues se manifiestan por el lado de los ingresos de la empresa y no de los costos, es de sobra conocido que a mayor concentración de la oferta, la capacidad de negociación del vendedor es mayor, mejorando las condiciones de mercadeo, aspecto muy importante en los mercados agropecuarios de México que son altamente monopsonicos<sup>4</sup>.

### III. VENTAJAS Y LÍMITES DE LA COMPACTACIÓN DE ÁREAS

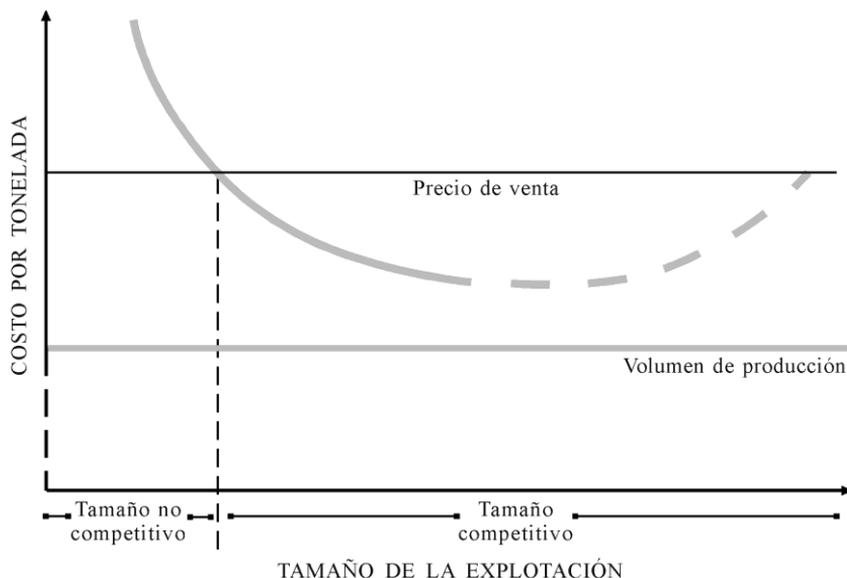
El hecho de que uno de los factores para reducir costos de producción sean las mayores escalas, ha llevado a considerar a muchos funcionarios que la vía natural para mejorar la competitividad de las explotaciones agropecuarias de México es la compactación de áreas, en particular para el caso de la producción de cultivos altamente mecanizados, como los granos. Ello incluso ha dado lugar al absurdo de crear una metodología que permita determinar el tamaño mínimo rentable de una explotación orientada a la producción de granos o cultivos de plantación (Figura 6-1).

---

<sup>4</sup> Los mercados altamente monopsonicos se caracterizan por la presencia de un pequeño número de compradores de gran tamaño que influyen considerablemente en los precios de sus materias primas. Los casos de Domecq para la uva industrial y de Impulsora Agrícola para la cebada son ejemplos de monopsonios a nivel nacional. A nivel regional, un ingenio, por ejemplo, es prácticamente el único comprador de caña de la zona. En este sentido, el retiro del Estado de la comercialización de trigo, arroz, soya, café, ajonjolí, tabaco, etc. ha acentuado las condiciones altamente monopsonicas de los mercados regionales de estos productos.

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

**Figura 6-1. Costo de producción y tamaño mínimo rentable de una explotación**



- El arraigo a la tierra, pues en general los productores manifiestan hacia sus parcelas un sentido de pertenencia muy fuerte, lo que impide que estén dispuestos a aceptar desaparecer fácilmente los linderos que durante largos años los han separado de sus vecinos.
- El fracaso de la colectivización ejidal promovida en el régimen del Presidente Cárdenas (1934-1940) y revalorizada nuevamente durante el sexenio de Luis Echeverría (1970-1976), constituye una amarga experiencia que se traduce en una fuerte reticencia de los productores hacia el trabajo colectivo, estableciéndose barreras psicológicas hacia este proceso que serán muy difíciles de eliminar, sobre todo entre los productores de mayor edad (Restrepo y Eckstein, 1979).
- La producción colectiva en áreas compactas exige que todos los productores de un área determinada participen al unísono en el

proyecto. Es decir, no permite una selección de socios, por lo que los agrupamientos se establecen más por el azar de haber sido vecinos que por afinidad o intereses mutuos. Por ello, la reticencia de unos cuantos productores de un área determinada puede retrasar o simplemente hacer inviable la compactación de tierras.

- Además, debido a lo reducido de las parcelas en la mayor parte de las regiones del país, el lograr extensiones compactas de unas cuantas decenas de hectáreas —superficie frecuente en los predios de otros países— involucrarían a tal número de productores que habría que realizar un gran esfuerzo de negociación o bien, como en el caso del Proyecto Agrícola de Vaquerías, efectuar una derrama de recursos considerable.
- Sobre este aspecto, un reciente estudio (Deininger, 1994) señala que las organizaciones en las cuales los agricultores realizan la producción en forma conjunta prácticamente no existen en los países industrializados y que la experiencia en países en desarrollo como Etiopía, China, Vietnam, Nicaragua, Cuba, Perú y Sudáfrica han sido desalentadoras, pues en general no pudieron, a pesar de los apoyos que recibieron, ser más eficientes que las explotaciones individuales y una vez que se les permitió hacerlo, las cooperativas de producción se dividieron en explotaciones familiares.
- La compactación de áreas a través de esquemas de aparcería, asociación en participación o renta de tierras, se enfrenta también al problema de la gran heterogeneidad social y económica de los propietarios y usufructuarios de tierra, pues no todos los productores de un área dada están dispuestos a participar en estos contratos de aprovechamiento, donde además tendrían que delegar el proceso productivo en manos de terceros, limitándose a recibir una renta o una participación en las utilidades. Aunque es justo reconocer que es precisamente a través de esta vía como se han concretado varios proyectos de “asociación” con empresarios, en la mayoría de los casos estos últimos se apropian de la totalidad de las economías que se logran obtener gracias a la compactación.
- La compactación de áreas, al justificar económicamente la mecanización de algunas labores y al propiciar una administración centralizada, provoca un mayor desplazamiento de mano de obra, la cual, en general, no tiene oportunidad de lograr empleos remunerados en las regiones rurales, acentuando por lo tanto el éxodo rural hacia las grandes urbes. Así, en los proyectos de compactación de tierras suelen presentarse conflictos entre los productores participantes, pues solo existe posibilidad de empleo para una parte de ellos.

- Al igual que existen economías de escala, también existen deseconomías de escala, es decir, incrementos en los costos por unidad de producto ante aumentos en la escala de producción. Estos efectos negativos para la competitividad, se deben a la complejidad del control y administración de los procesos productivos en grandes unidades de explotación, en particular por los costos de supervisión de la mano de obra.
- Al respecto, no hay que olvidar que en México se tiene poca experiencia en el manejo técnico y administrativo de grandes unidades de producción agropecuaria, por lo cual muchos de los supuestos beneficios que se lograrían con la compactación de áreas, se podrían ver neutralizados por problemas, errores y altos costos en la gestión técnica, administrativa y comercial.

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

La compactación de áreas sería factible en plazos razonables únicamente en aquellas regiones del país donde el arraigo a la tierra sea mínimo, donde la topografía e infraestructura de caminos y cercos no impida físicamente el logro de dicha compactación, donde el minifundismo sea menos acentuado y en donde la participación de la mano de obra familiar en las actividades agropecuarias sea poco importante. Como puede observarse, las zonas del país que cumplen con estas condiciones no son muchas, lo que confirma los límites de la compactación de áreas como estrategia de desarrollo rural.

Bajo el nuevo marco jurídico es muy probable que mediante contratos de aprovechamiento de largo plazo (arrendamiento, aparcería o asociación en participación) o a través de la creación de sociedades rurales o mercantiles propietarias de tierra o mediante la compra de tierras por personas físicas, se presentará una tendencia a que el tamaño de las explotaciones agrícolas aumente. Sin embargo, este proceso será selectivo y muy lento.

De hecho, el poco dinamismo observado en la compactación de tierras no solo se explica por problemas en la aplicación del nuevo marco jurídico en materia agraria, sino también por el comportamiento de la oferta y la demanda de tierras. Así, la caída de rentabilidad de la actividad agropecuaria ha reducido sensiblemente la demanda de tierras agrícolas. De esta manera, el interés por compactar tierras vía compra, renta o asociación se ha limitado a unos cuantos individuos y empresas

con la tecnología, capital y nivel de integración necesario para lograr una producción competitiva.

En lo que toca a la oferta de tierras, si bien la crisis del sector agropecuario ha promovido que los productores con opciones de ingresos fuera del sector deseen vender o rentar sus parcelas, la falta de demandantes ha reducido estos procesos, mientras que los productores sin posibilidad de empleo fuera de la agricultura se “aferran” a sus parcelas como fuente de autoempleo y autoabasto.

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

#### IV. ECONOMÍAS DE ESCALA SIN COMPACTACIÓN DE ÁREAS

Aunque bajo las condiciones actuales la mayoría de los pequeños agricultores no podrán compactar tierras, esto no significa que sus explotaciones no puedan tener acceso a economías de escala. En efecto, si bien existen economías de escala internas a la explotación que sólo se presentan si se forman unidades de producción de mayor tamaño, y que por lo tanto exigen la compactación de áreas; también existen economías de escala externas que pueden jugar un papel muy importante en la reducción de los costos de producción y comercialización de los pequeños productores (Cuadro 6-2).

**Cuadro 6-2. Tipos de economías de escala**

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

Así por ejemplo, un análisis del costo de producción de los principales cultivos del país muestra como aún en cultivos que presentan un nivel de mecanización muy alto, como los granos y que tienen por lo tanto condiciones para lograr economías de escala internas significativas, éstas sólo inciden sobre una fracción que cubre entre 16 y 34% del costo de producción. Mientras que en estos mismos cultivos, las economías de escala externas, como las que se lograrían si los productores decidieran realizar la compra de insumos y la contratación de servicios en forma consolidada, tendrían un impacto mayor al 43% del costo de producción<sup>5</sup> (Cuadro 6-3).

**Cuadro 6-3. Estructura de costos de algunos cultivos en México**

<i>Cultivo</i>	<i>Labores</i>	<i>Insumos</i>	<i>Servicios*</i>	<i>Otros†</i>	<i>Total</i>
Maíz	23.5	37.1	20.7	18.7	100
Frijol	33.7	35.2	8.0	23.1	100
Trigo	21.5	36.3	18.3	23.9	100
Sorgo	28.1	32.1	16.4	23.4	100
Arroz	16.5	38.6	7.8	37.1	100
Soya	31.2	34.8	16.0	18.0	100
Café	—	26.1	13.6	60.3	100
Jitomate	5.1	36.0	12.3	46.6	100

\* Incluye, según el caso, asesoría técnica, seguro agrícola, crédito, etc.

† Incluye labores manuales, riego, etc.

Fuente: Media aritmética de costos de cultivos indicados en las principales regiones productoras, calculados con datos de la SARH y Colegio de Postgraduados. *Análisis estatal de la política económica de la estrategia para la conversión de la agricultura*. México. 1993.

A partir de la importancia de las economías de escala externas, se puede concluir que si los pequeños y medianos productores se alían entre sí para acceder a servicios de comercialización, abasto y apoyo a la producción, podrían mejorar costos sin violentar la dirección del proceso

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

productivo en la parcela, donde los agricultores han mantenido tradicionalmente una mayor autonomía.

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

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

## **V. LA COMPETITIVIDAD NO SÓLO DEPENDE DE LAS ECONOMÍAS DE ESCALA**

Dado que el problema de falta de competitividad ya es una realidad y que el tamaño de la unidad de producción es una variable sobre la que no se puede incidir en el corto plazo, la discusión de cuál es el tamaño mínimo para que una explotación sea rentable pierde sentido. De lo que se debe hablar es más bien de una estrategia que permita hacer competitivas a las explotaciones agropecuarias de pequeña escala. A fin de poder desarrollar esta estrategia es necesario entender el concepto de competitividad.

Entre los estudiosos del tema (Cebreros, 1993; Porter, 1987; y León, 1994) se considera a la competitividad como la capacidad de una empresa para permanecer o penetrar en un mercado con ganancias y, además, mejorar el nivel de vida de sus integrantes. Es decir, una empresa es competitiva en un mercado, si se logra tener utilidades durante un período más o menos largo dentro de este mercado.

Un elemento básico de esta definición es que la competitividad siempre está asociada a un mercado determinado, no solo desde el punto de vista geográfico sino económico, es decir, una empresa podría ser competitiva en un mercado, por ejemplo el mercado nacional, mientras la

economía permanezca cerrada, pero dicha empresa ya no sería competitiva, es decir, ya no podría vender con ganancias si ese mismo mercado geográfico se abre a las importaciones.

Otro aspecto importante de la definición, es que la competitividad no es algo puntual o accidental en el tiempo, sino que es algo que exige permanencia. En este sentido, el logro ocasional de una “buena cosecha” o la permanencia en un mercado mediante la depredación de los recursos naturales no podría ser considerada como muestra de competitividad.

Note asimismo, que el éxito en el mercado de una empresa, es decir el logro de utilidades, no tiene sentido si no se refleja en un mejor nivel de vida para sus socios y empleados.

Si bien existe consenso en la noción de competitividad, la reducción de costos no es la única manera de lograrla. De hecho, una empresa agropecuaria para ser competitiva, es decir, permanecer en un mercado con ganancias, requiere la confluencia de varios factores, entre los que podemos mencionar:

- Ventas a mejores precios, por comercializar de manera mas directa; por añadir valor agregado a sus productos mediante almacenamiento, transporte, acondicionamiento o transformación; por incrementar su capacidad de negociación vendiendo de manera organizada; por especializarse en un segmento de mercado, como el de los productos orgánicos; por realizar campañas de promoción genérica o por marcas que diferencian e incrementan la demanda de su producto, etc.
- **Rendimientos superiores**, por contar con una infraestructura adecuada; por un uso eficiente de los insumos en términos de cantidad, calidad y oportunidad; por un buen manejo de los recursos naturales; por tener acceso a financiamiento, a capacitación y asesoría técnica eficiente.
- **Costos de producción menores** porque los insumos y los servicios se adquieren de manera organizada; porque se tienen escalas de producción mayores; por la tecnología de producción que se utiliza; por la cercanía a los mercados de consumo o a las vías de comunicación, etc.
- **Apoyos oficiales** como la creación de infraestructura, investigación, capacitación y asesoría técnica; políticas de comercio exterior favorables, ...
- **Administración del riesgo**, lo que evita que la empresa desaparezca después de una contingencia y puede incluir un sistema de seguro que lo proteja de riesgos climáticos y biológicos; un sistema de información técnica y comercial que ayude a tomar decisiones acertadas y, un esquema de planeación estratégica que permita la diversificación de actividades.

- **Baja contribución de cada unidad de producto a la reproducción social de los productores.** En efecto, no hay que olvidar que en las unidades de producción familiar, los gastos de mantenimiento de la familia forman parte del costo de producción. De esta manera, un productor que sólo recibe ingresos de la agricultura, requiere para ser competitivo un margen mayor por unidad producida que otro agricultor similar que tenga otras fuentes de ingreso. Asimismo, una unidad de producción que obtiene un total de 10 toneladas de trigo necesita generar márgenes unitarios mayores que si tuviese el doble de producción para cubrir el mismo ingreso familiar.

El hecho de que una empresa sea competitiva, es decir que obtenga utilidades en un mercado, es insuficiente para garantizar que su desarrollo se presente en condiciones sanas, pues se requiere considerar, además, la *situación competitiva* de la empresa. Para ello se sugiere utilizar los conceptos de posicionamiento y eficiencia.

El posicionamiento se refiere al comportamiento del mercado en donde participa la empresa, siendo bueno cuando este mercado crece y malo cuando ocurre lo contrario. La eficiencia competitiva corresponde al crecimiento de la participación de la empresa en el mercado, de tal manera que cuando este crece se es más eficiente y viceversa. Combinando estos aspectos tenemos cuatro situaciones competitivas (Figura 6-2):

**Figura 6-2. Situaciones competitivas**

		<i>Crecimiento del mercado</i>		
		Negativo	Positivo	
<i>Participación en el mercado</i>	Decreciente	Retirada	Oportunidades desaprovechadas	Baja eficiencia
	Creciente	Vulnerabilidad	Óptima	Alta eficiencia
		Mal posicionamiento	Buen posicionamiento	

Fuente: Elaborado a partir de Fajnzylber (1991), citado por Cebreros (1993).

- Óptima, cuando el posicionamiento y la eficiencia son favorables. Tal sería el caso del limón persa mexicano en el mercado estadounidense.
- *Oportunidades perdidas*, si el posicionamiento es favorable pero la eficiencia es baja. Un ejemplo típico es la pérdida de participación

que ha tenido el tomate fresco mexicano en el creciente mercado estadounidense.

- *Vulnerabilidad*, si la eficiencia es alta pero el mercado es decreciente. El café mexicano en el mercado de EE.UU. ejemplifica esta situación.
- *Retirada*, cuando el posicionamiento y la eficiencia son negativos. El caso del algodón y el henequén son ejemplos de esta situación, dada la aparición de sustitutos y de países productores más eficientes.

Evidentemente que una empresa con utilidades y por tanto competitiva puede ubicarse en cualquiera de las cuatro situaciones competitivas antes expuestas, siendo la estrategia a seguir muy diferente según la situación en que se encuentre.

En la situación de retirada, por ejemplo, la reconversión productiva sería una necesidad urgente, aún cuando se tengan utilidades. En el caso de una situación de vulnerabilidad, el desarrollo de nichos de mercado a través de la diferenciación y eventualmente la diversificación de productos sería lo más deseable. La situación de oportunidades desaprovechadas señala la necesidad de hacer inversiones en tecnología, mercadotecnia y control de calidad a fin de aprovechar estas oportunidades. En fin, los productores en situación óptima, deben mantener el escenario favorable mediante una planeación productiva y comercial eficaz. Así, los conceptos de competitividad y situación competitiva, son fundamentales para evaluar la posición y perspectivas de una empresa o de un sector de producción.

Como puede apreciarse, la competitividad, es decir, la permanencia de una empresa en un mercado, es resultado de un proceso complejo que no depende solamente del logro de mejor calidad, del máximo rendimiento y mucho menos de economías de escala. Es precisamente sobre esta cuestión que se debe insistir, pues como ya se mencionó, la apertura comercial y la desregulación económica han evidenciado de manera abrupta y drástica la falta de competitividad del sector agropecuario mexicano. Por lo tanto, el reto de la política agrícola, de los productores y de sus organizaciones no debe centrarse en lograr compactar tierras y alcanzar economías de escala, sino en diseñar una estrategia que permita resolver el problema de la competitividad de manera integral.

## VI. UNA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

La definición de competitividad da la impresión de que la permanencia de una empresa en un mercado determinado es responsabilidad única de los agentes económicos encargados de la empresa. Al respecto, funcionarios gubernamentales han declarado que todas aquellas empresas que no

se renueven o reconviertan, deberán sucumbir ante la competencia externa. Así, en octubre de 1993, el Secretario de Comercio señaló frente a productores chihuahuenses: “Señores, si la agricultura no es rentable, entonces no siembren”.

Sin embargo, las serias dificultades que enfrentan los productores nacionales no solo son atribuibles a ellos mismos, sino también a factores del entorno nacional e internacional, que deberían ser atendidos por las políticas gremiales y gubernamentales.

De hecho, la competitividad de una empresa está determinada por cuatro niveles de actuación, a saber: (Navarro *et al.*, 1993)

- La competitividad generada por cada empresa; radica en la acción de cada productor para operar eficientemente su explotación en términos de 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, política fiscal y crediticia, representación en las negociaciones comerciales, etc.
- 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 responsabilidad de los productores agropecuarios, mientras que los dos últimos son competencia del Estado.

El gobierno federal, dentro de su lógica neoliberal, argumenta que en el sector agropecuario ya se han dado los ajustes necesarios a la economía —la llamada “revolución macroeconómica”— para que los capitales fluyan y las actividades agropecuarias se desarrollen, faltando únicamente que los productores aprovechen estas condiciones para realizar la “revolución microeconómica”.

Sin embargo, esta afirmación no tiene sustento, pues un análisis de la política hacia el campo, muestra que la misma está contribuyendo poco a mejorar la competitividad de las explotaciones agropecuarias.

En términos generales, la política agrícola que ha seguido el gobierno federal desde 1988, ha sido una política de desregulación económica que se manifiesta a través de tres ejes: 1) desincorporación de empresas

paraestatales; 2) reducción de subsidios y apoyos a la producción; y, 3) apertura comercial.

Estos tres ejes de la política han tenido, en general, un impacto negativo sobre la competitividad de las empresas agropecuarias individuales e incluso las organizadas, pues han contribuido a consolidar los grupos monopsónicos, han desarticulado cadenas agroindustriales, han provocado una regresión tecnológica en el sector, han fomentado las importaciones a precios *dumping*, etc. (Santoyo y Muñoz, 1993).

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 mostrar de manera abrupta y drástica sus debilidades, 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 solo por el hecho de ser nacional, y que el consumidor interno debe adquirir esa producción independientemente de la calidad y el precio, pero 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.

No debe olvidarse que la competitividad internacional de las empresas agropecuarias no sólo es resultado de su eficiencia y elevada productividad. Es también resultado de una intrincada historia de apropiación particular de los recursos de la nación, del manejo de subsidios y espacios protegidos por los mercados, de condiciones de excepción que se convierten en permanentes. Es tanto una historia de poder político como de eficiencia productiva (Warman, 1988).

Así, en el momento actual, la promoción de la competitividad agropecuaria exige que el gobierno actúe en los siguientes aspectos: (Aziz, 1990)

- Mantener un tipo de cambio real estable y no sobrevaluado.
- Establecer “una política espejo” de comercio exterior, donde el país ofrezca a los demás lo que a él le ofrecen, sin tratar de ser líderes en la apertura y considerar el efecto distorsionante de los subsidios que los países desarrollados otorgan a sus productores.
- Realizar inversiones en infraestructura rural.
- Desarrollar la investigación, la educación y extensión agrícolas.
- Impulsar el desarrollo de Instituciones Financieras Rurales que consideren la complejidad del sector rural por lo menos en las si-

güentes características: a) realización de actividades económicas mixtas, con variaciones importantes debido a factores geográficos y estacionales, b) mantenimiento de riqueza en activos no líquidos, y c) necesidades de efectivo a corto plazo cubiertas por fuentes informales de crédito.

Ahora bien, debido a que el desempeño gubernamental como promotor de la competitividad agropecuaria deja mucho que desear, se requiere urgentemente la conformación de organizaciones gremiales independientes que enfrenten las políticas y propongan alternativas<sup>6</sup>. En este sentido, no hay que olvidar que el corporativismo de las organizaciones existentes y su falta de representación gremial explican, en gran medida, el porqué el gobierno ha podido normar el funcionamiento del sector prácticamente a su antojo, sin que ningún mecanismo de regulación social se oponga.

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

## VII. LAS EMPRESAS DE SERVICIOS COMO FUENTE DE COMPETITIVIDAD

A pesar de la ausencia de una política de promoción de la competitividad agropecuaria, es fundamental que las organizaciones de productores asuman también su responsabilidad para el logro de la competitividad del sector, es decir, que además de un papel político, jueguen un papel económico en beneficio de sus socios. Si en general las empresas agropecuarias de tamaño reducido no son competitivas, la opción no necesariamente es su desaparición o su sustitución por empresas de mayor tamaño, como lo han señalado algunos funcionarios, sino más bien el establecimiento de una estrategia que permita hacer competitivas a las explotaciones agropecuarias de pequeña escala (Figura 3)<sup>7</sup>.

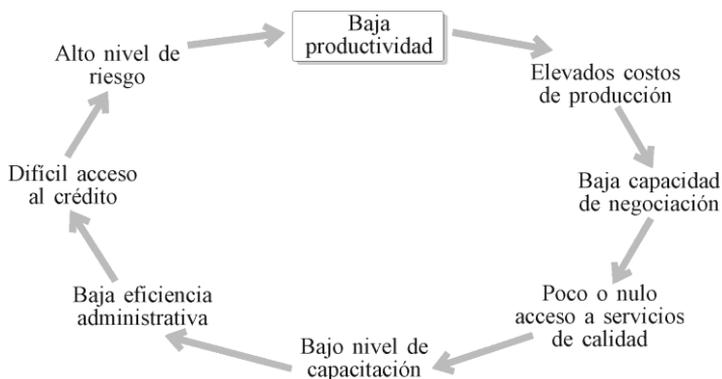
---

<sup>6</sup> Las diversas críticas y propuestas que ha presentado la Confederación de Asociaciones Agrícolas de Sinaloa (CAADES) en torno al Programa de Apoyos Directos (PROCAMPO, PRODUCE, etc.) es muestra de una actitud gremial responsable frente a una política que les atañe directamente.

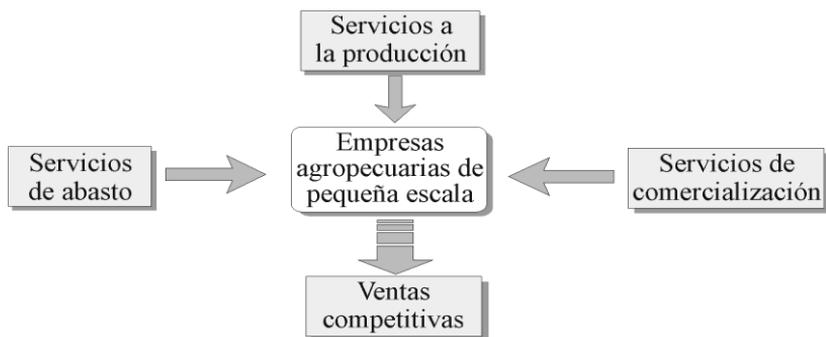
<sup>7</sup> El término empresa agropecuaria de pequeña escala se refiere a aquellas empresas que en razón de su tamaño no alcanzan a generar los ingresos suficientes para que el productor y su familia se reproduzcan socialmente.

Esta estrategia, según la experiencia de otros países, debería basarse en la promoción de empresas de servicios de abasto, de servicios a la producción y a la comercialización para que las pequeñas explotaciones puedan disminuir sus costos de producción, elevar su capacidad de negociación, aumentar su productividad y mejorar la toma de decisiones mediante un manejo más eficiente de la empresa (Figura 6-4).

**Figura 6-3. Problemas de competitividad de las empresas agropecuarias de escala reducida**



**Figura 6-4. Servicios de apoyo para elevar la competitividad de las empresas agropecuarias pequeñas**

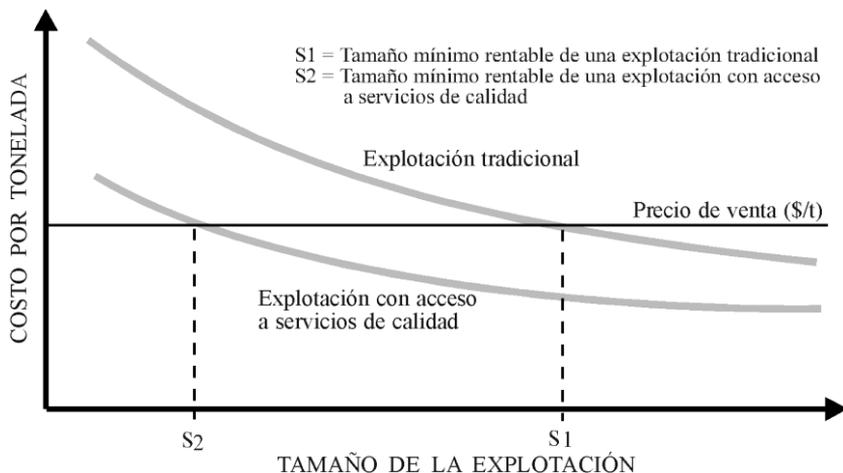


A estas empresas se les conoce genéricamente como “empresas de servicios” y pueden apoyar en forma significativa la competitividad de las empresas agropecuarias de tal manera que el tamaño de la explotación deja de ser limitante en muchos casos (Figura 6-5).

En efecto, una pequeña explotación agropecuaria podría acceder al mercado y tener utilidades a pesar de su pequeña escala debido a la

fortaleza que obtiene de los servicios que contrata, mientras que una empresa del mismo tamaño, pero sin acceso a servicios técnicos y comerciales de calidad, tendría pocas oportunidades de sobrevivir frente a la competencia de las explotaciones de mayor tamaño, tanto nacionales como extranjeras.

**Figura 6-5. Costos de producción, tamaño mínimo rentable y acceso a servicios**



Los servicios que requieren las empresas agropecuarias para incrementar su competitividad son de muy diversa índole<sup>8</sup>, entre ellos se pueden destacar:

- **Servicios de abasto**, que permitan a los productores agropecuarios y a sus empresas la adquisición de materias primas, insumos,

<sup>8</sup> Dehter (1992) señala que los servicios para el desarrollo rural pueden ser agrupados básicamente en dos grandes grupos de actividades: a) servicios sociales y b) servicios económicos. Los servicios sociales están orientados esencialmente a satisfacer las necesidades de la población, incluyendo actividades tales como: educación, atención de la salud, servicios comunales, culturales y de recreación. A estos servicios les cabe un papel central en la creación de condiciones económicas básicas para el desarrollo de la comunidad rural. Los servicios económicos abarcan una amplia gama de actividades que sirven para el apoyo a la actividad económica del sector: comercialización de productos agropecuarios, plantas de clasificación y empaque, acopio, frigoríficos y cámaras de frío, transporte, servicios bancarios y de crédito agrícola, abastecimiento de insumos, etc. En este trabajo se hace énfasis en los servicios económicos por ser los directamente involucrados con la producción agropecuaria. No hay que olvidar, sin embargo, que los servicios sociales son un aspecto fundamental para lograr un verdadero desarrollo rural, cuya ejecución en gran medida corresponde al sector público.

equipos y tecnología en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad.

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

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

- El abasto de insumos como fertilizantes, semillas y agua era ampliamente controlado por el sector público.
- La comercialización y la transformación de prácticamente todos los granos y oleaginosas, además de algunos productos como caña de azúcar, café, tabaco, henequén, hule, leche ... eran fuertemente intervenidos por la participación directa o indirecta del gobierno.
- La asesoría técnica, el crédito y el seguro agropecuario eran casi en su totalidad responsabilidad del Estado.

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

Aprovechando este argumento y dentro de su lógica “desreguladora”, el Gobierno Federal desmantela prácticamente toda la red de servicios

de apoyo al campo<sup>9</sup> sin que a la fecha esta red sea sustituida eficientemente por empresas privadas o empresas sociales. Es precisamente aquí donde se encuentra una de las principales limitantes de las explotaciones agropecuarias mexicanas frente a los productores de otros países, pues ¿cómo mejorar la competitividad si no se cuenta con los servicios para comercializar y producir eficientemente?

Las dos opciones (no excluyentes) que se están promoviendo para paliar esta deficiencia son las empresas de servicios privadas y las empresas de servicios en manos de las organizaciones de productores. A continuación se analizan las características de cada una de ellas.

## VIII. EMPRESAS DE SERVICIOS PRIVADOS

### 8.1. Mucha promoción, poca consolidación

Los servicios privados al sector agropecuario aparecen de manera significativa debido a la fuerte promoción por parte del Estado. El esquema de promoción mas antiguo es el creado por FIRA y que se ha dado en llamar: *Sistema de Asistencia Técnica Integral (SATI)*, el cual busca hacer llegar la asistencia técnica integral a los productores que contratan crédito a través de un mecanismo consistente en reembolsarles un máximo de 80% del costo total de la asesoría para el primer año, correspondiendo a los productores cubrir el 20% restante. Estos reembolsos disminuyen anualmente hasta que el productor llega a cubrir el 100% de los costos a partir del sexto año.

Este sistema que se ha denominado *Asistencia Técnica Privada con Costos Compartidos (ATP-CC)* (SARH-PROCATI, 1991) es precisamente el que han adoptado como modelo, con algunas adecuaciones, las diferentes instituciones relacionadas al agro. Así, para 1990, tanto el FIRA, como el FIRCO e INCA-RURAL, ya habían incorporado a un total de 4 mil 300 técnicos a diversos programas bajo un sistema de esta naturaleza.

La prestación de la asistencia técnica bajo esta modalidad presenta una serie de características que han limitado su éxito:

1. La ATP-CC ha sido virtualmente impuesta a los productores por parte del Estado con miras a reducir el gasto público y lograr la co-

---

<sup>9</sup> A partir de 1989 la red de distribución y la producción de fertilizantes se privatiza, los distritos de riego se transfieren a los usuarios, la asesoría técnica oficial desaparece, el crédito de fomento se reduce, el presupuesto para investigación agropecuaria disminuye sensiblemente, CONASUPO reduce completamente su actividad en la compra y transformación de cosechas salvo, en el caso de maíz y frijol; INMECAFÉ desaparece, la industria azucarera se privatiza, etc.

responsabilidad de los usuarios del servicio. Es por ello que el eje central de este mecanismo gira en torno al crédito, lo cual genera, a su vez, una serie de consecuencias negativas para la agricultura y los productores, tales como:

- Al utilizar el crédito como mecanismo impositivo para pagar parte del costo de la asesoría técnica, este sistema se vuelve discriminatorio y selectivo, pues sólo beneficia a los productores que tienen acceso al financiamiento.
  - Los técnicos participantes invierten la mayor parte de su tiempo en constituir grupos de productores (sujetos de crédito) de acuerdo a las normas de las instituciones operantes de los programas, pues sólo así logran cobrar sus honorarios, tanto la parte correspondiente del subsidio gubernamental —reembolso— como el pago de los productores. El técnico se convierte así en un gestor de crédito y no en un asesor que impacte en tecnología, organización o comercialización.
  - Debido al carácter impositivo del sistema, no se ha logrado que el productor participe en forma consciente y organizada, lo cual dificulta que en el mediano plazo los usuarios puedan asumir el control del servicio. De hecho, a medida que aumenta su participación en el pago al técnico, se observa mayor reticencia de los productores a recontratar el servicio.
2. En los diferentes programas de ATP-CC, se ha puesto un énfasis exagerado en un componente de la extensión agrícola, el de la transferencia de tecnología, dejando en un segundo término la capacitación humanística y gerencial de los productores, lo cual los limita para que en el largo plazo se transformen en sujetos de su propio desarrollo.
  3. La formación académica de los asesores, fundamentalmente agrónomos, tradicionalmente se ha orientado a formar funcionarios ó técnicos de Estado y no vendedores de servicios profesionales, lo que en la práctica se ha traducido en fuertes dificultades para que estos desarrollen una actitud de servicio, por lo que en lugar de crear una cartera de clientes brindando buenos servicios de asesoría, se preocupan más por garantizar su ingreso mediante “reembolsos” mientras encuentran un empleo con ingreso estable.

Debido a estos factores, algunas instituciones han iniciado cambios en su estrategia y en vez de seguir priorizando la acción individual de los asesores, los han inducido a que se agrupen en despachos o bufetes de asesoría, con el fin de que mediante la unión de esfuerzos puedan impulsar acciones multidisciplinarias, contratar créditos para equipamiento y operación, garantizar continuidad en los servicios técnicos, pero sobre todo, con la esperanza de que los bufetes operen con absoluta autonomía

de las instituciones y se transformen en verdaderos consultores privados. Al respecto, de los 903 asesores con que contaba el SATI en 1993, el 52% de ellos ya estaban organizados en 77 bufetes de asistencia técnica integral y servicios agropecuarios.

Esta nueva modalidad que le está imprimiendo el FIRA a su programa, mismo que ya está siendo emulado por el FIRCO, INCA-Rural y SARH, obviamente que no ha estado exenta de problemas. Así, los técnicos se han encontrado con serias dificultades para constituirse como Bufetes debido entre otros factores a los siguientes:

- Insuficiencia de recursos financieros para equiparse con vehículos, laboratorios, teléfono, computadoras, capital de trabajo, etc., pues a pesar de que existen líneas de financiamiento como el *Programa de productividad y tecnología* del FIRA, la mayoría de las empresas de este tipo no cuentan con las garantías suficientes y por lo tanto la banca no los considera elegibles como sujetos de crédito.
- Problemas para vender servicios de manera independiente al crédito, lo que los obliga a invertir mucho tiempo en trámites burocráticos. De hecho, al igual que los asesores individuales, muchos de los bufetes existentes cobran más por sus servicios de gestión de crédito que por una real asesoría técnica.

Lo anterior ha originado una gran inestabilidad de las empresas de asesoría técnica privada, pues muchas de ellas, así como surgen, de una día para otro desaparecen.

De hecho, la estructura de un bufete implica una serie de costos fijos (local, personal, equipo de oficina y contratación de servicios auxiliares) que no necesariamente dispone un prestador de servicios independiente y que si bien son compartidos no dejan de ser significativos. Así, después de diciembre de 1994, al contraerse el financiamiento agropecuario y algunos programas oficiales, muchos bufetes dejaron de operar, dispersándose sus integrantes toda vez que no obtenían ingresos ni para cubrir sus costos fijos, ni mucho menos para sobrevivir. Algunos otros han optado por vender insumos (semillas y agroquímicos), dejando la prestación de servicios como un complemento del acto de venta. De esta manera, las empresas prestadoras de servicios privadas que han sobrevivido como tales son muy pocas, muy a pesar de la promoción oficial.

## 8.2. Una necesidad no sentida

La apertura comercial ha puesto en serios problemas de competitividad a la agricultura mexicana; por lo tanto, es necesario un cambio tecnológico que permita a los productores hacer más eficiente su producción. En este

sentido, cabe mencionar que desde hace varios años instituciones como el FIRA han venido promoviendo tecnologías que sin ser muy sofisticadas permiten mejorar las condiciones económicas de las empresas.

Por ejemplo, en el caso de la producción de granos, la labranza de conservación ha mostrado ser una opción que reduce sensiblemente los costos de producción al eliminar gran parte de las labores mecanizadas e incrementar la productividad de las parcelas, al retener mejor la humedad en el suelo, reducir la erosión y asociarse con un mejor manejo nutricional de la planta (Cuadro 6-4).

**Cuadro 6-4. Brechas entre tecnología tradicional y mejorada en la producción de maíz en México**

<i>Región / Tecnología</i>	<i>Rendimiento</i>		<i>Utilidad (\$/ha)<sup>1</sup></i>	
	<i>A</i>	<i>B<sup>2</sup></i>	<i>A</i>	<i>B<sup>2</sup></i>
Chilón, Chis. (TCF) <sup>3</sup>	0.900	5.221	32.5	322.4
Vista Hermosa, Mich. (RGMF)	4.500	8.100	612.0	2,875.6
Altamira, Tamps. (TMS)	0.620	0.526	12.3	81.1
Valle de Santiago, Gto. (RBMF)	9.000	12.900	1,354.0	4,465.6
Tlajomulco, Jal. (TMF)	3.500	5.600	-135.0	1,002.9
Porciltlán, Jal. (TMF)	3.900	6.600	-191.2	809.1
Cadereyta, N.L. (TMS)	1.400	2.500	134.7	220.8
Tepalcingo, Mor. (TMF)	4.000	6.000	54.0	1,081.0
Meteppec, Hgo. (TMF)	1.500	2.800	-1,251.3	67.6
San Andrés Calpon, Pue. (TMF)	2.500	3.500	185.6	865.9
Tlahualpan, Pue. (TMF)	2.500	5.000	185.6	1,454.9

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 en cada región se abrevian con la siguiente nomenclatura:

T=Temporal; RG: Riego de gravedad; 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 agro mexicano". *Boletín informativo FIRA*, núm. 222, vol. XXIII. México.

En el caso de la explotación de bovinos, el pastoreo intensivo tecnificado, basado en un manejo integral de las praderas, mejora notablemente la productividad de las explotaciones tradicionales, reduciendo los costos por unidad de producto, leche o carne, a niveles competitivos internacionalmente (Cuadro 6-5).

**Cuadro 6-5. Brechas entre tecnología tradicional y mejorada en la explotación de bovinos en praderas tropicales en México**

Actividad / tecnología	Engorda		Cría / engorda		Doble propósito	
	T	M	T	M	T	M
Unidad animal/ha	1.2	3.6	1.2	3.6	1.3	3.6
Novillos anuales/ha	1.25	3.88	0.17	0.51	—	—
Ganancia de peso (kg/cb)	0.389	0.5	—	—	—	—
Litros anuales por vaca	—	—	—	—	540	840
Litros anuales por ha	—	—	—	—	702	3,024
Utilidad anual (\$/ha)	367	2,580	162	1,198	363	1,081
Activo inicial (\$/ha)	7,323	7,323	8,209	8,209	8,761	8,761
Inversiones (\$/ha)	0	889	0	3,608	0	3,835
Crédito de avío (\$/ha)	1,816	4,890	—	—	—	—
Rentabilidad de la inversión	7.7%	45.6%	7%	21.2%	6%	23.2%

T: Tecnología tradicional; M: Tecnología mejorada.

Fuente: Elaborado a partir de datos presentados por FIRA (1994). “Pastoreo intensivo tecnificado de praderas tropicales”. *Boletín informativo FIRA*, núm. 259, vol. XXVI. Los datos corresponden a modelos de inversión derivados de empresas comerciales que operan con FIRA.

La adopción poco significativa de las tecnologías mencionadas, a pesar de que han sido probadas a nivel comercial desde hace tiempo y que son promovidas por instituciones respetadas como FIRA, obligan a plantear la siguiente pregunta: ¿por qué si los productores tienen fuertes problemas de competitividad y existen tecnologías que pueden hacer rentables a sus explotaciones no se da con mayor vigor la adopción de la tecnología?

La respuesta a esta pregunta se encuentra tanto por el lado de los productores como de los agentes encargados de realizar la transferencia de tecnología, es decir, de los asesores técnicos.

En efecto, a pesar de la necesidad que tienen los productores por mejorar sus rendimientos, en la práctica no tienen mucho interés de contratar asesores técnicos por las razones mencionadas a continuación:

- El “servicio de asesoría técnica” que recibían del Estado era gratis y no ven ahora ninguna razón para pagarla.
- No confían en los técnicos privados pues los asocian con funcionarios que los visitaban anteriormente y que actuaban sin motivación ni eficiencia.
- Muchos productores consideran que no necesitan asesoría técnica pues “nadie sabe manejar su parcela o ganado mejor que ellos”.

- Los productores no cuentan con recursos para pagar el servicio, dado que están al margen del financiamiento bancario, además no podrían seguir muchas de las recomendaciones del técnico.

Por lo que respecta a los prestadores de servicios, estos tienen fuertes dificultades para vender sus servicios de asesoría técnica, entre las cuales se pueden mencionar:

- Poca capacidad para incidir en los resultados económicos de las empresas a las que prestan sus servicios, debido a su formación demasiado teórica, especializada y desvinculada de los problemas de las explotaciones agropecuarias.
- Falta de infraestructura de trabajo que les permita otorgar su servicio con eficiencia, tales como: laboratorios de análisis, vehículos, acceso a bancos de datos, etc.
- Poca motivación para desempeñar la actividad, pues la consideran muy “esclavizante” y poco remunerativa. La mayoría de ellos busca, por lo tanto, un empleo estable con horarios y sueldos fijos<sup>10</sup>. De hecho, muchos de los agrónomos se dedican a la asesoría solo como una última opción.

Como puede observarse, la transferencia de tecnología se enfrenta al siguiente círculo vicioso: “no se demanda asesoría técnica porque no se tiene una oferta de calidad y no se tiene una oferta de calidad porque no hay demanda del servicio”. Tal círculo vicioso se ve agravado por la ineficiencia de las estructuras de formación de profesionales para el agro y por la falta de apoyos crediticios a los productores. De esta manera, a pesar de la fuerte promoción que ha recibido la ATP-CC, sus resultados han sido mediocres en el plano productivo y su avance es muy lento.

### 8.3. ¿Cómo romper el círculo vicioso?

En principio, es importante reconocer la imperiosa necesidad de elevar 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, 1989).

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

---

<sup>10</sup> De acuerdo al Diagnóstico del Programa SATI del FIRA (1992), 60% de los técnicos del Programa recibía ingresos mensuales inferiores a \$2,000 y sin prestaciones.

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.

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, comerciante mayorista o minorista— que ante la imposibilidad de encontrar el valor y servicio en los productos agropecuarios y alimenticios nacionales, suele orientar 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 existir 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.

### **8.3.1. No más 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” y la cultura de la urea 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 con-

fiables 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 pesos.

### **8.3.2. ¡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, retener humedad y controlar la erosión del suelo.

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.

**Cuadro 6-6. Utilidad y rentabilidad en granos bajo labranza de conservación y labranza tradicional (\$/ha)**

	<i>Labranza de conservación</i>		<i>Labranza tradicional</i>		<i>Incremento en utilidad</i>	
	<i>Utilidad</i>	<i>B/C</i>	<i>Utilidad</i>	<i>B/C</i>	<i>Absoluto</i>	<i>Relativo</i>
Maíz	2,603	2	1,929	2	674	34.9%
Sorgo	2,345	2	1,777	2	568	32.0%

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

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, tal y como lo está haciendo el Bufete de Ingeniería Agropecuaria, S.A. de C.V. en el Bajío guanajuatense.

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).

### **8.3.3. 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. 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, 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.

### 8.3.4. El pensamiento estrategia y la capacitación<sup>11</sup>

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, sorprendivos 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:

- 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 autosustentabilidad.

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 enfatizan en el perfeccionamiento de conocimientos, habilidades intelectuales, aptitudes,

---

<sup>11</sup> Ver McTaggart, Kontes y Mankins (1995).

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 valorar 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.

Otra propuesta interesante en materia de capacitación es la que se refiere al *Diplomado en Desarrollo de Agronegocios* que la Universidad Autónoma Chapingo, a través del CIESTAAM, imparte semestralmente. En el diseño de este Diplomado se puso énfasis muy especial en la imperiosa necesidad de elevar la proporción de éxitos en los proyectos de inversión en el medio rural, toda vez que México es el país que registra el índice más alto de créditos agropecuarios desperdiciados. El Diplomado permite a los participantes conocer y manejar conceptos e instrumentos que les permitan identificar, formular y evaluar proyectos de inversión cuyos niveles de riesgo se encuentren dentro de parámetros aceptables. Lo más atractivo del Diplomado es que los participantes aprenden a identificar, formular y evaluar proyectos haciéndolos.

### **8.3.5. La 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, comercializar, 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 reformular su Misión considerando la necesidad de formar un nuevo profesional con capacidad para: (FAO, 1992)

- 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.
- 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 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 cons-

trucción, 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.

## **8.4. Algunas empresas exitosas**

Si bien la evaluación global de los servicios privados al campo resulta decepcionante, existen diversas empresas que han logrado desarrollarse ofreciendo servicios de calidad a los productores. A continuación se analizan tres de estas experiencias.

### **8.4.1. Grupo TECNAGRO, S.C.**

Esta empresa está especializada en la asesoría técnica para la producción de cítricos. Su historia está asociada directamente al desarrollo de su Director, el cual, desde que concluyó sus estudios de ingeniero agrónomo en 1981, deseaba establecerse como asesor técnico independiente. Sin embargo, en esa época no había prácticamente ninguna referencia sobre este tipo de actividad. Él tenía claro que para iniciar actividades por cuenta propia requería de cierto capital y mucha experiencia, requisitos que evidentemente no reunía al egresar de la Universidad Autónoma Chapingo.

Así, decide ingresar como técnico a la Comisión Nacional de Fruticultura (CONAFRUT), donde laboró en el área de cítricos durante cinco años, adquiriendo experiencia en investigación y enseñanza. A partir de 1986 realiza estudios de maestría en la Escuela Nacional de Fruticultura, lo que le permite resolver dudas técnicas, conceptuales y metodológicas. Al concluir sus estudios, se inició la liquidación de CONAFRUT y él se coloca primero como asesor y luego como administrador de dos ranchos en el sur de Veracruz: uno con 200 ha de cítricos y otro con 500 ha de ganado. Con esta experiencia logra tres grandes avances:

- Aprendió a convencer a los productores y al personal sobre el por qué y el cómo hacer ciertas prácticas.
- Se inició de manera autodidacta en el manejo de microcomputadoras, lo que desde entonces le ha facilitado considerablemente su trabajo.
- Aprendió a administrar personal.

Al considerar que este empleo limitaba su desarrollo profesional, decidió en 1989 abandonarlo e integrarse a la empresa "Promotora Cítrica del Golfo", la cual se localizaba en la región de Martínez de la Torre y se abastecía mediante el establecimiento de contratos de asociación en

participación con productores de cítricos de bajos ingresos, aportando asesoría técnica, insumos y servicios de comercialización a cambio de una participación de 20% en las utilidades. Antes de concluir un año en esta actividad, se le presentó la oportunidad de asistir a un programa de postgrado en citricultura en Valencia, España.

Como la mayoría de los gastos de estancia fueron cubiertos por él mismo, a su regreso sus ahorros casi habían desaparecido. Además, la "Promotora Citrícola del Golfo" había dejado de operar, ya que su esquema resultó poco rentable, pues al trabajar con huertos pequeños y dispersos, las utilidades eran muy bajas.

Con experiencia, pero sin capital, en 1991 decide constituir junto con otros tres compañeros la empresa "Técnica para el Agrodesarrollo, S.C." (TECNAGRO, S.C.). Debido a que los otros tres socios tienen empleos fijos, sólo participan de manera simbólica y prácticamente es el Director quien maneja solo la empresa.

Las actividades de la empresa se iniciaron con:

- Capacitación al personal de una tienda de agroquímicos a través de la impartición de una clase por semana a los vendedores y distribuidores. La actividad principal consistió en capacitarlos sobre las características de los productos y equipos de aplicación, así como en dosis y calibración del equipo.
- Asesoría técnica en algunos ranchos.

La primera gran decisión a la que tuvo que enfrentarse fue definir el cómo cobrar los servicios profesionales. Para ello analizó tres posibilidades:

1. **Cobro por hectárea.** Mecanismo que se desechó pues no se tendrían en cuenta las economías de escala que se logran con unidades de producción grandes, ya que siempre el costo por hectárea de asesoría y supervisión es mayor en predios chicos.
2. **Cobro en función de incrementos en la producción.** Esta forma de cobro no se consideró, pues en primer lugar la gran mayoría de los predios no llevan registros de producción. Segundo, porque muchos de los beneficios de la asesoría técnica se manifiestan en reducción de costos y mejoras en la calidad, y tercero, porque se consideró que el riesgo productivo y comercial debe asumirlo el productor y no la empresa asesora, la cual sólo participa con propuestas y recomendaciones que el productor decide adoptarlas o no.
3. **Cobro por tiempo.** Fue el que se consideró más adecuado siguiendo el ejemplo de algunos asesores extranjeros. Incluye tanto el tiempo de traslado, de permanencia en la huerta y de gabinete para elaborar los reportes correspondientes. A estos montos se

agrega el costo por uso de vehículo, hospedaje y transporte en caso necesario, variables según la distancia a recorrer. Es evidente que si existen varios agricultores en la misma zona que se puedan visitar el mismo día o si se cuenta con expedientes (por ser una relación continua) y apoyo logístico en los huertos, el tiempo de asesoría facturado podría reducirse sensiblemente para el productor<sup>12</sup>. Actualmente, el método de cobranza por tiempo se ha generalizado, incluso para actividades diferentes a la asesoría técnica.

El servicio de asistencia técnica es el que ofrece los ingresos más estables e importantes de la empresa y cubre aproximadamente 1,500 hectáreas en la región de Martínez de la Torre, Ver. (nueve clientes), 150 en Álamo, Ver., 150 en Izúcar de Matamoros, Pue. y 3,000 en Tabasco con la empresa "Cítricos de Huimanguillo" donde realiza estancias de tres días por mes. Los servicios que se demandan se pueden dividir en dos grupos:

- El caso en que el productor acude para resolver un problema puntual, generalmente sanitario o nutricional.
- El caso del productor que desea asesoría permanente sobre manejo del huerto.

En ambos casos las recomendaciones se dan por escrito y firmadas, lo que implica que se asume la responsabilidad de lo que se sugiere. Para los productores que demandan asesoría permanente, el servicio se inicia con un diagnóstico del huerto y luego se elabora un programa de manejo para cada finca. Este programa incluye un presupuesto de gastos mensual a fin de que el propietario del rancho obtenga los recursos necesarios para la mano de obra, insumos y equipos.

Después se realizan visitas regularmente (de acuerdo a lo pactado) donde se evalúa el desarrollo del programa de trabajo, se determina el grado de infestación y enfermedades y los métodos eventuales de control. Es necesario recalcar que TECNAGRO, S.C. es solo un asesor que evalúa el desarrollo del huerto y propone acciones a realizar, pero es el dueño quien decide si se hacen o no y él es responsable de contratar la mano de obra, calibrar la maquinaria, hacer aplicaciones, etc. Es decir, TECNAGRO, S.C. prácticamente no ejecuta ninguna labor, y sólo se limita a brindar asesoría a los productores.

Desde sus inicios, esta empresa ha crecido rápidamente, pues después de cinco años ya dispone con cuatro ingenieros agrónomos de tiempo completo. Éstos profesionales realizan las siguientes actividades:

---

<sup>12</sup> Cabe precisar que este método de cobranza "castiga" más a los pequeños agricultores dispersos, pues una asesoría para un productor con 450 hectáreas puede costar \$900 por visita (\$2/ha), mientras que un productor con 10 ha en la misma localidad desembolsaría \$450/visita (\$45/ha), es decir, el productor grande pagaría 22 veces menor por hectárea que un productor pequeño.

- Un agrónomo fitotecnista es el encargado de hacer los muestreos de plagas y enfermedades.
- Un agrónomo fitotecnista establece parcelas demostrativas y realiza las pruebas de agroquímicos para algunas empresas. Estas pruebas se refieren a nuevos productos o nuevas modalidades de aplicación. Cada prueba da lugar a prácticamente un artículo científico donde se señala la significancia estadística de las diferencias entre tratamientos. No obstante, TECNAGRO, S.C. no tiene ninguna representación de casas comerciales a fin de que sus clientes no pierdan la confianza en sus recomendaciones.
- Un ingeniero agrónomo especialista en suelos se encarga de las muestras y análisis foliares y de suelos. Apoya también en la elaboración de la revista de la empresa y en la preparación de material de divulgación como diapositivas y películas.
- Un ingeniero agroindustrial realiza diversos estudios (proyectos productivos y diagnósticos regionales) que se han solicitado recientemente al despacho.

Este personal recibe hasta la fecha un pago fijo mensual por sus servicios, pero en la medida en que obtengan el respeto de los productores podrán mejorar sus ingresos en función de sus aportes a la empresa.

El impacto de los servicios de asesoría en los productores es evidente y se manifiesta fundamentalmente en cinco aspectos no excluyentes, a saber:

- Rendimientos mayores, ya que los huertos asesorados obtienen rendimientos entre 16 y 37 t/ha en naranja y 25 t/ha en limón persa, contra una media regional de 10 y 8 t/ha, respectivamente.
- Menor costo de producción por el uso de insumos adecuados, con mejores técnicas de aplicación (de 20 a 50% menos por hectárea). Esta es una situación contrastante respecto a las recomendaciones de las casas comerciales que ofrecen “paquetes tecnológicos” caros.
- Calidad de la fruta. La fruta tiene mejor tamaño y presentación debido al mejor combate del “arador” en la naranja, así como lograr hasta 35% de calidad Japón en limón persa, cuando lo normal es de 5 a 10%.
- Mayor producción fuera de temporada, en particular de naranja “venturera” que alcanza mejor precio en el mercado.
- Al “obligar” a que el agricultor lleve un registro preciso del desarrollo del huerto, le permite a la empresa tomar mejores decisiones y lograr por tanto el uso más eficiente de personal y equipo.

Algo que merece ser destacado de esta empresa de servicios es el hecho de que permite desterrar el mito tan arraigado entre los mal llamados “despachos” agropecuarios en el sentido de que la venta de asesoría

técnica por sí sola no deja utilidades que permitan sostener una empresa de servicios.

#### **8.4.2. Asesores Agropecuarios del Norte de Tamaulipas, S.C. (AGRONORTAM)**

Se trata de una sociedad civil creada en marzo de 1990 por antiguos funcionarios del FIRA y la SARH. Originalmente su objetivo principal era ofrecer asesoría técnica agrícola, servicio que ofrecen en la actualidad en cerca de 8,000 ha.

A partir de 1991, con el fin de estabilizar sus ingresos desarrollan un nuevo servicio que consiste en la administración de fondos de autoaseguro, ofreciendo a sus clientes un espacio físico para la realización de trámites, las funciones de gerente, de supervisor, de atención de avisos, formulación de dictámenes, manejo contable y asesoría financiera. Para ello se destinaron a tres técnicos y una secretaria de tiempo completo.

En la actualidad tienen como clientes a tres fondos de aseguramiento, que representan un total de 10,000 hectáreas aseguradas. El costo del servicio es del 25% de las primas cobradas, una vez deducido el costo del reaseguro, monto igual al que autoriza la SHCP para que se destine al gasto de operación de un fondo de autoaseguro.

Este servicio ofrece ventajas importantes a los fondos:

- Acceso a un servicio de aseguramiento de calidad, pues como se puede observar en el Cuadro 7, un fondo solo no podría cubrir los costos del personal y de la infraestructura necesaria para operar y por lo tanto trabajaría con pérdidas o de manera muy deficiente. De esta forma, gracias a AGRONORTAM, cada fondo de aseguramiento logra dispersar los riesgos climáticos y biológicos de sus socios, sin tener que crear una organización mas grande.
- La administración del fondo queda en manos de profesionales dedicados de tiempo completo a esta actividad, reduciéndose de manera significativa los problemas de ineficiencia administrativa y malos manejos.
- Al tener un fondo de aseguramiento viable económicamente, la organización de productores tiene una fuente de capitalización, pues puede disponer del remanente de las primas, una vez cubierto el reaseguro, los gastos de administración, las indemnizaciones y los aportes al fondo de contingencia.

AGRONORTAM, S.C. también obtiene beneficios importantes:

- Debido a las economías de escala que alcanza por un uso más eficiente de personal e infraestructura, logra utilidades importantes (Cuadro 6-7).

**Cuadro 6-7. Comparación de los costos de operación de un fondo de autoaseguro aislado vs tres fondos administrados conjuntamente por AGRONORTAM, S.C. (\$)**

<i>Concepto</i>	<i>Costo de tres fondos conjuntos</i>	<i>Costo de un fondo aislado</i>
Sueldos:	129,882	71,724
– Gerente	37,992	37,992
– Inspectores	45,126	24,372
– Secretaria	9,360	9,360
– Analistas*	19,440	—
– Auxiliar contable*	3,276	—
– Gerente general*	14,688	—
Honorarios del contador	4,500	4,500
Prestaciones	49,266	27,148
Vehículos	19,800	12,000
Papelería	1,800	1,200
Renta del local	2,220	6,000
Luz, agua, teléfono	6,000	6,000
Gastos diversos	5,907	5,305
Gastos totales	219,375	133,877
Superficie mínima necesaria	8,651	5,279
Superficie contratada	10,039	3,000
Ingresos (\$ 23.358 / ha) <sup>†</sup>	254,569	76,074
Utilidad	35,194	-65,927

\* El costo de este personal es solo una parte de su ingreso pues el resto es otorgado por las otras actividades de la empresa de servicios. Lo mismo sucede con la renta del local, luz, agua, teléfono y otros gastos diversos.

† Se calcula a partir del monto de la prima promedio de la región que puede destinarse al gasto de operación del fondo de autoaseguramiento, según las *Reglas para la Constitución, Funcionamiento y Operación de los Fondos de Autoaseguramiento* (SHCP, 1992).

Fuente: AGRONORTAM, S.C. (1994).

- Estabiliza y diversifica sus ingresos<sup>13</sup>, dando empleo permanente a 5 personas, las cuales pueden especializarse en este servicio y lograr mayor eficiencia.
- Como puede observarse, el éxito que ha tenido esta empresa se basa en su capacidad para prestar un servicio profesional de calidad y en el logro de economías de escala, mediante la compactación de la demanda.

<sup>13</sup> En 1993, los ingresos por este servicio representaron alrededor del 30% del total de AGRONORTAM, S.C.

### 8.4.3. Grupo P.M., S.A. de C.V.

Es una empresa dedicada a brindar servicios de promoción y mercadotecnia. Aún cuando hasta la fecha no ha ofrecido servicios a los productores mexicanos, sus experiencias con productores extranjeros representan una valiosa lección sobre un servicio que han descuidado los productores nacionales.

Esta empresa realiza programas de promoción para diversas asociaciones frutícolas de Estados Unidos como son las de California, Washington y Oregon, así como para las de Nueva Zelandia. Los programas de promoción son financiados, en gran parte, por los propios productores y se trata de una promoción genérica que no promueve una marca en particular sino, por ejemplo, el logotipo genérico de la *Pera USA* o la *Manzana Washington*, las cuales agrupan a su vez varias decenas de marcas. Esta promoción se realiza tanto en el mercado estadounidense, como en los mercados externos como México. Beneficia por lo tanto a todos los agentes que participan en la cadena agroindustrial: productores, transportistas, comerciantes, etc.

Los servicios de promoción de la empresa se realizan a dos niveles: a nivel del comerciante mayorista y detallista, y a nivel del consumidor. Al mayorista y al detallista se les convence mediante entrevistas y folletos en los que se explica el tipo de variedades y frutas disponibles, temporadas de cosecha, ubicación de los productos en Estados Unidos e incluso se les brinda capacitación técnica para el manejo del producto en anaquel. En cuanto al consumidor, se le aborda mediante técnicas como recetarios, degustaciones y publicidad en radio, anuncios luminosos y televisión.

La evolución dinámica que han registrado las importaciones de manzana, pera, kiwi, durazno, uva y fresa provenientes de EE.UU, Nueva Zelandia y Chile, muestran que la agresiva estrategia promocional que utilizan las asociaciones de productores a través del Grupo P.M. ha tenido éxito. Aunque han sido otros factores los que también han influido para el explosivo incremento de las importaciones de frutas (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 en tres o cuatro centrales de abasto, lo cual facilita el proceso de penetración y posicionamiento, amén de la mejor presentación de algunas frutas importadas), 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 han demostrado que gracias a estos se han logrado aumentos en el consumo interno de 3-8%,

e incrementos en los ingresos por exportación de 3-7 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.

La necesidad de contar con servicios de promoción comercial es evidente y empresas privadas como el Grupo P.M. han generado un amplio bagaje de experiencias que podrían ser aprovechadas por los productores nacionales.

Ahora bien, si se entiende por promoción genérica al "esfuerzo realizado de 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 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 percederas* y las órdenes de mercadeo han significado para la agricultura de Estados Unidos, país en el cual se ha considerado la importancia de regular la producción y comercialización de productos percederos a fin de suprimir prácticas ventajosas y fraudulentas en la comercialización interestatal y exterior de mercancías agrícolas percederas, así como para fomentar la cooperación entre los agricultores para incidir en la promoción, investigación, regulación de mercados, etc.

## **IX. EMPRESAS DE SERVICIOS DE PRODUCTORES**

### **9.1. Es más factible compactar servicios que tierras**

La necesidad de contar con servicios para la producción agropecuaria, la ausencia de empresas privadas que los ofrezcan de manera satisfactoria

y los monopolios que existen en los servicios financieros, de abasto y de comercialización, ha provocado que muchas organizaciones decidan crear empresas de tipo cooperativo para ofrecer servicios a la agricultura. La característica de estas empresas es que no buscan hacer rentable vía dividendos el aporte de los socios, ya que la parte principal de las ganancias generadas por las mismas se transfieren a los usuarios de los servicios a través de mayores precios de compra para los productos o menores precios de venta para los servicios e insumos.

El objetivo de estas empresas de servicios es favorecer la competitividad de sus socios. Resulta evidente que la organización de los productores para compactar su demanda de servicios e insumos se puede llevar a un ritmo más rápido que las modificaciones en el tamaño de las explotaciones.

En efecto, la creación y desarrollo de empresas de servicios para los productores representa una estrategia de mayor viabilidad que la compactación de áreas<sup>14</sup>. Entre las principales razones que sustentan esta afirmación se tienen las siguientes:

- Como ya se mencionó, las dificultades del trabajo colectivo en la producción primaria obedecen, frecuentemente, a experiencias fallidas que dejaron un impacto “traumático” en los productores. Esta reticencia, sin embargo, puede disminuirse notablemente mediante la organización en las actividades exteriores a la unidad de producción.
- Además de la autonomía en la fase de la producción, la constitución de empresas de servicios permite una efectiva selección de socios, pues no necesariamente deben ser usufructuarios de parcelas contiguas.
- La competitividad no solo se incrementa reduciendo los costos por unidad de superficie, sino también mediante el incremento de la productividad de la explotación agropecuaria. Para esto se requiere la adopción de los avances técnicos en términos de material genético, pesticidas, reguladores del crecimiento, prácticas de manejo, nutrición vegetal, etc. Si bien, estas innovaciones no exigen en sí mismas grandes tamaños de explotación, si requieren, para ser eficientes, de una organización que promueva el abasto de insumos a un costo, calidad y oportunidad adecuados, una asesoría técnica calificada y una comercialización efectiva. Es decir, la competitividad de las empresas agropecuarias no exige una compactación en la esfera de la producción, pero si en el abasto, en la contratación de servicios y en la comercialización, siendo precisamente estos servicios los que ofrecen las empresas mencionadas.

---

<sup>14</sup> En realidad el desarrollo de empresas de servicios de los productores y la compactación de áreas no son estrategias excluyentes, e incluso, puede considerarse que la primera sería un paso previo que favorecería el desarrollo de la segunda sobre bases más firmes.

## 9.2. Una estrategia exitosa en otros países

La noción de una empresa de servicios que contribuye al mejoramiento de la competitividad de su socios, en realidad no es nada nuevo, pues su aplicación práctica es la que explica la supervivencia y el desarrollo de la micro y mediana empresa italiana, por citar un ejemplo. Específicamente en el sector agropecuario, ha sido una estrategia ampliamente usada por los agricultores europeos para la comercialización de sus productos, resaltando países como Holanda, Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania e Irlanda por la amplitud de la organización comercial de sus productores (Cuadro 6-8).

**Cuadro 6-8. Ventas mediante cooperativas en la Comunidad Europea (porcentaje del valor total)**

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

Fuente: EUROSTAT, 1992.

Los agricultores de los Estados Unidos, también presentan una organización económica cooperativa, que se manifiesta tanto por el lado del abasto de insumos como por el de la comercialización de los productos (Cuadro 6-9).

Aunque la organización económica de los agricultores de Europa y Estados Unidos se establece en torno a cooperativas, la noción de cooperativa que se maneja es muy amplia, tal como puede apreciarse en la siguiente definición tomada de una publicación del Ministerio de Agricultura y Pesca de Holanda que data de 1990:

*La cooperativa, es una organización económica de campesinos que se comprometen a efectuar parte de sus actividades (sobre todo la parte comercial, de abasto y de contratación de servicios) por cuenta y riesgo*

*comunes y a base permanente, manteniendo a la vez la independencia de sus demás actividades de explotación (en particular la de producción), con el fin de lograr el mayor rendimiento posible de las actividades individuales.*

**Cuadro 6-9. Organizaciones de productores en Estados Unidos: abasto de insumos y comercialización de productos mediante cooperativas (% de participación)**

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

Fuente: Chajj (1993). “El crédito agrícola cooperativo en Estados Unidos de Norteamérica”. Ponencia presentada en el seminario *El papel de las uniones de crédito en el desarrollo rural*. NAFIN. México.

Cabe resaltar, que esta noción de cooperativa no se restringe a la figura jurídica del mismo nombre que se tiene en México. Por lo que debe insistirse que más que a un tipo legal de empresa, se está haciendo referencia al tipo de acciones que realiza.

Así, para cumplir sus objetivos sociales, una empresa de servicios a los productores, no tiene porque asumir la figura jurídica de cooperativa, pues queda en libertad, según los deseos de sus socios, de constituirse como sociedad mercantil, sociedad rural, sociedad civil, sociedad cooperativa, etc.

### **9.3. Los límites de la integración vertical tradicional**

Uno de los objetivos fundamentales de la política agropecuaria desde inicios de los setenta fue la integración vertical de los productores para abastecerse de insumos, así como para comercializar y transformar sus cosechas mediante el establecimiento de empresas de su propiedad. El objetivo de esta política era disminuir el intermediarismo y lograr que los agricultores pudieran darle mayor valor agregado a su producción. A pesar del gran número de empresas de productores que se han creado desde entonces, los resultados señalados rara vez se han presentado. De hecho, existe tal independencia en la mayoría de las empresas campesi-

nas con relación a la explotación agrícola de sus socios, que muchos productores solo las consideran como un comprador o un proveedor más, según sea el caso.

Además, por tratarse generalmente de iniciativas del gobierno o de algunos dirigentes, con frecuencia los productores no participan, ni se apropian de la empresa, por lo que sin una profesionalización y supervisión adecuada, los problemas de malos manejos son frecuentes (Ramírez, et al., 1993). En suma, lo que resalta de este modelo de integración vertical, cuyos representantes han sido seriamente afectados por la apertura comercial que ha ocasionado su virtual liquidación, es la gran desvinculación que existe entre la empresa y sus socios.

#### 9.4. Las empresas integradoras

La poca viabilidad que ha mostrado la integración vertical tradicional, ha dado lugar a la búsqueda de nuevos modelos de empresas de productores que no solo trabajen en vinculación con sus socios, sino que además trabajen fundamentalmente para ellos.

Esta idea ha llevado a la creación de las llamadas “empresas integradoras”, las cuales se caracterizan por constituirse con la aportación de empresas socias —en este caso pueden ser explotaciones agropecuarias— quienes deben ser usuarias de los servicios que presta la empresa integradora. Esta última no debe participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas socias y debe percibir únicamente ingresos por concepto de cuotas y prestación de servicios.

Como puede apreciarse, las empresas integradoras presentan diferencias importantes con respecto las empresas de productores resultantes de la integración vertical tradicional, entre las que se deben señalar:

- Las empresas integradoras no tienen una existencia independiente de sus socios, ya que su objetivo esencial es dar servicio a los mismos. Es decir, estas empresas no persiguen fines de lucro y solo se justifican en la medida en que gracias a ellas los socios puedan ser más competitivos. El que no persigan fines de lucro no significa, sin embargo, que no se capitalicen.
- El impacto económico de las empresas integradoras se da no solo mediante la apropiación de un mayor valor agregado por parte de los socios al integrarse al abasto de insumos y a la comercialización, sino también mediante las economías de escala que se logran al compactar la oferta y la demanda de los productores socios<sup>15</sup>. No obstante, ambos beneficios no se quedan totalmente en la em-

---

<sup>15</sup> En este sentido se dice que las empresas integradoras logran simultáneamente la integración vertical y horizontal de los productores.

presa integradora, sino que una parte importante es transferida vía bajos costos de los servicios e insumos o mejores precios de venta a los productores asociados. Gracias a la profesionalización de su personal, el beneficio de una empresa integradora se encuentra en su capacidad para inducir una mayor eficiencia técnica y comercial de sus socios.

- Las empresas integradoras no compran ni venden productos a sus socios pues solamente ofrecen servicios de abasto, comercialización, gestión, asesoría, etc. Los riesgos de comercialización y pago de crédito son por lo tanto responsabilidad de los socios y no de las empresas integradoras. Sin embargo, estos riesgos son mucho menores por la compactación de demanda y oferta que se logra y por contar con el apoyo de personal especializado.

## 9.5. Empresas de servicios de productores exitosas

### 9.5.1. Comercializadora Agropecuaria de Occidente, S.A. de C.V. (COMAGRO)

Por lo menos dos años antes de que fuera expedido el Decreto Presidencial que promueve la organización de empresas integradoras<sup>16</sup>, en el ámbito de la comercialización de fertilizantes diversas organizaciones de productores tomaron la iniciativa de formar empresas con personalidad jurídica propia cuyo objeto social fuera la prestación de servicios especializados de apoyo a las organizaciones socias. A la fecha, la de mayor consolidación es la Comercializadora Agropecuaria de Occidente, S.A. de C.V. (COMAGRO), que surgió en Jalisco en marzo de 1992 agrupando 15 organizaciones: 11 uniones de ejidos, una sociedad cooperativa, una asociación agrícola local y un Centro de Distribución Primaria de fertilizantes.

Esta empresa se constituyó mediante la asociación de empresas u organizaciones distribuidoras de fertilizantes a través de la adquisición de acciones de la comercializadora. Cada organización conserva su autonomía en la toma de decisiones y funge como sujeto de crédito ante los acreedores. En el plano administrativo COMAGRO se estructuró a partir de cuatro niveles de funcionamiento, el primero constituido por la Asamblea General, el Consejo de Administración y un Comisariado. El segundo, por la instancia técnico-administrativa central, integrada por la Presidencia, la Gerencia General y, en el renglón propiamente operativo, por las áreas Comercial, de Servicios y Administrativa. El tercero, por los organismos socios con representación en la Asamblea General y, el

<sup>16</sup> Ver *Diario Oficial de la Federación*, viernes 7 de mayo de 1993.

cuarto, por los productores que constituyen la base social del proyecto, organizados en las figuras asociativas de 1º y 2º grado en las que están afiliados. Además, se establecieron cinco Grupos Especializados en los que participan agricultores designados por organismos socios, cuya labor se ordena según la actividad en cuestión, a saber: adquisición y uso de laboratorios de suelos, promoción de sembradoras de precisión, importación de fertilizantes, comercialización de maíz y Programa de Alta Producción (De la Fuente, *et al.*, 1996).

En términos generales, los servicios que presta van desde la gestión del financiamiento, compras y ventas en común, hasta la asesoría de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial y capacitación de productores. El éxito de esta empresa se debe, en gran medida, a la alta calificación profesional de su personal, pues sus principales áreas funcionales están encomendadas a profesionistas especializados.

Por la prestación de este tipo de servicios, la empresa percibe ingresos por concepto de cuotas. Por ejemplo, en el caso de los fertilizantes, el mecanismo para captar dichos ingresos es a través de la retención de una comisión del 2% del valor negociado.

El desarrollo de este tipo de empresas dentro de la comercialización de fertilizantes ha permitido que las organizaciones socias hagan frente en forma eficaz a la competencia con los grandes grupos privados que participan en este mercado. En efecto, si una Unión de Ejidos o una ARIC no pueden abastecerse a precios competitivos por su reducido volumen de compra, asociados a una empresa integradora pueden lograr precios muy favorables, pues al compactar la demanda de sus socios, esta última negocia grandes volúmenes de compra con los industriales nacionales o puede hacer importaciones directas de los grandes países productores.

Por ejemplo, el menor precio de adquisición de la urea, de los fertilizantes fosforados y del potasio de importación en 1993 (Cuadro 6-10), sólo fue aprovechado por las empresas como COMAGRO, dada su capacidad y visión de compactar los volúmenes de compra necesarios para completar el cupo de un barco —entre 17,000 y 25,000 toneladas—, gestionar los instrumentos de pago —cartas de crédito internacionales— y organizar la logística del desembarco y de distribución del producto en tierra.

Así, esta empresa logró para los 13 socios que participaron en su programa de importaciones un ahorro superior a los 4.8 millones de pesos (Cuadro 6-11).

El éxito logrado en el rubro de fertilizantes le permitió ser foco de atención regional y nacional, lo que a su vez le facilitó ampliar su membresía a 29 organizaciones socias para 1993, destacando la participación no solo de organismos ejidales sino también privados. Al mismo tiempo se amplió su área de influencia a otros estados del país como Nayarit, Colima, Michoacán, Querétaro, Tlaxcala y Zacatecas. Tal fue el crecimen-

to de COMAGRO que para marzo de 1995 los activos de la empresa se valoraron en 14,500,000 pesos y el personal técnico y administrativo llegó a ser de 75 personas.

**Cuadro 6-10. Costo de proveedores nacionales e internacionales de COMAGRO (abril de 1993)**

<i>Producto</i>	<i>Costo medio nacional (\$/t)</i>	<i>Costo medio mundial (\$/t)</i>	<i>Diferencial promedio<sup>4</sup></i>
Urea	554.48	523.33 <sup>1</sup>	31.15
		536.12 <sup>2</sup>	18.30
		552.35 <sup>3</sup>	2.130
Superfosfato triple	630.06	592.84	37.21
Difosfato de amonio	759.86	595.63	164.23
Cloruro de Potasio	660.12	481.79 <sup>1</sup>	178.33
		528.13 <sup>3</sup>	131.99

1. Procedencia: Ucrania.

2. Procedencia: Venezuela.

3. Procedencia: EE.UU. (Tampa, Florida).

4. Diferencial promedio = Costo nacional — Costo mundial.

Fuente: Agronegocios Internacionales Integrados (1993).

**Cuadro 6-11. Ahorros logrados por COMAGRO**

<i>Producto</i>	<i>Origen</i>	<i>Volumen (toneladas)</i>	<i>Ahorro logrado (\$)</i>
DAP	Estados Unidos	13,000	2,134,990
Superfosfato triple	Estados Unidos	11,000	409,310
Urea	Ucrania	26,000	809,900
	Ucrania	19,000	591,850
Cloruro de Potasio	Estados Unidos	5,000	891,650
T O T A L			4,837,700

Fuente: Agronegocios Internacionales Integrados (1993).

Este acelerado crecimiento implicó el establecimiento de alianzas estratégicas escamadas a lograr una mayor articulación de los distintos eslabones de las cadenas productivas. Se establecieron las bases para iniciar un trabajo conjunto con MITSUBISHI, compañía japonesa con la que se contrajeron las primeras adquisiciones externas del insumo; y con FERTINAL, una de las industrias nacionales líderes del ramo. Con la

primera se llegaron a formular los términos de referencia para la constitución de una empresa (COMIT), con capital de 450 mil pesos, participando COMAGRO con el 51% de éste. Aunado a lo anterior, se afianzaron las relaciones comerciales en materia de fertilizantes con diez empresas productoras (siete nacionales y tres extranjeras), dos comercializadoras nacionales y dos empresas transnacionales y en agroquímicos y semillas se negocia con CIBA-GEIGY, BAYER, CIC y se avanza con tres semilleros importantes en la región y el Grupo COREY (De la Fuente, *et al.*, 1996).

Por su parte, en la comercialización del grano se entablaron negociaciones con el Grupo MASECA, buscando la asociación con la planta Harinera de Maíz de Jalisco, HAMAJAL, lo que en 1994 concluyó con la adquisición del 9% de sus acciones por once organizaciones socias. Meses después, dicho acuerdo se vería truncado ante la crisis post-devaluatoria de diciembre de 1994.

En términos financieros las relaciones se concentraron en tres bancos (BANRURAL, BANCOMER y BANAMEX), en el primero se gestiona por primera vez una línea de crédito por 123 millones de pesos para COMGAGRO y 6 millones de pesos para SERVICAM. Cabe señalar que SERVICAM, junto con BORUNSAL, son dos comercializadoras constituidas por COMAGRO en Michoacán y Nayarit bajo un esquema de trabajo similar. Se constituyó, asimismo, la Unión de Crédito Regional Amequense en un intento por diversificar las fuentes de financiamiento y disminuir la dependencia respecto a la banca comercial y de desarrollo, siendo la Comercializadora uno de los organismos que la integran, además de cinco organizaciones socias.

El crecimiento registrado en membresía, cobertura regional, activos y personal, se debe al éxito de los diferentes servicios ofrecidos, mismos que mostraron el siguiente comportamiento (De la Fuente, *et al.*, 1996).

i) **Compra-venta de insumos.** Este renglón constituye el núcleo central de los servicios ofrecidos por COMGRO, destacando en particular el caso de los fertilizantes. Para 1993 se negociaron 158 mil 115 toneladas y para 1994 el volumen creció a 164 mil 873, siendo adquiridos del exterior el 44.3% y 46.8% del volumen, respectivamente. En cuanto a la forma en que se distribuyeron las ventas destaca el hecho de que mientras en 1993 el 90.2% de este insumo se distribuyó entre los socios y el restante 9.8% se vendió a no socios, para 1994 la participación de los no socios en las ventas aumenta para ubicarse en 21%.

Vale la pena destacar que los volúmenes comercializados por COMAGRO en 1994 representaron el 33.8% y 25% del consumo total de fertilizantes de los estados de Jalisco y Nayarit, respectivamente. En los diez estados en los que se registraron ventas por parte de esta organización, se estima que se participó con el 12% de la oferta total y a nivel nacional se estima que COMAGRO manejó el 5% del abasto total. Esta fuerte

presencia le ha permitido fungir como una eficaz reguladora y estabilizadora de precios en la región occidente, toda vez que los precios de los fertilizantes en 1994 fueron equiparables a los prevaecientes en 1991. Todo ello ha permitido que los productores agrupados en torno a los socios de COMAGRO no hayan disminuido o cancelado el uso de este estratégico insumo, tal y como ha sucedido a nivel nacional.

ii) **Comercialización de maíz.** Conforme se consolidaron algunas de las organizaciones socias de COMAGRO se crearon las condiciones para transitar de la comercialización individual de maíz a las ventas consolidadas, lo cual permitió la obtención de un mejor precio. Así, de un total de 25 mil toneladas que se comercializaron en forma común para el período 1991-1992, pasó a 75 mil para el período 1992-1993, 140 mil para 1993-1994 y 215 mil para 1994-1995.

Este programa se realiza sobre bases muy diferentes a las indicadas para los insumos, pues en este caso COMAGRO cumple una función estrictamente de asesoría y capacitación, sin percibir cuota alguna por estos servicios. Las organizaciones participantes —un total de 16— son las que se relacionan directamente con CONASUPO, con quien comercializan el grano y quien se encarga de alentar la intervención de los productores en la comercialización colectiva de sus cosechas a través del Programa de Apoyos a la Comercialización Ejidal (PACE). En realidad, lo que hacen las organizaciones es manejar en forma colectiva los subsidios individuales que otorga el PACE y con un porcentaje del monto total acumulado —del 30 al 50%— acondicionan centros de acopio para estar en condiciones de recibir la cosecha de cada productor, ofreciendo la ventaja de pagar “el precio oficial” —que suele ser mayor que el pagado por los acaparadores—, rapidez en las descargas, transparencia en la aplicación de normas de calidad y pago oportuno. Con los remanentes que les deja esta acción, así como con diversos subsidios que logran acceder, las organizaciones realizan inversiones en los centros de acopio, sobre todo en lo que se refiere a silos, patios, bodegas, elevadores, desgranadoras, secadoras y básculas, lo cual las prepara para absorber las funciones de comercialización que tradicionalmente ha realizado el paraestatal CONASUPO.

iii) **Transferencia de tecnología.** Un hecho evidente en la agricultura nacional lo constituye la creciente desinversión en tecnología y uso de insumos debido a la severa contracción crediticia y retiro de subsidios. Sin embargo, entre un buen número de organizaciones socias de COMAGRO se advierte un situación contraria, pues no solo se han mantenido los niveles de consumo de agroquímicos, semillas mejoradas y fertilizantes, así como elevados niveles de inversión en centros de acopio, maquinaria y equipo, sino que también se ha empezado a generalizar el uso de tecnologías y prácticas agronómicas como el análisis de suelos, incorporación de esquilmos, encalado de suelos, labranza mínima, fertilización balanceada,

control biológico de plagas, uso de buferizadores de agua para regular pH, nivelación con rayo láser, etc. Esto ha sido posible gracias a la capacidad que ha desarrollado COMAGRO para regular los mercados regionales y para manejar en forma directa y colectiva diversos programas gubernamentales, lo cual les permite adaptarlos a las condiciones específicas de cada organización y por consiguiente lograr un mayor impacto.

Ahora bien, el acelerado crecimiento registrado por COMAGRO no ha estado exento de múltiples contradicciones, tropiezos y sobre todo de valiosas lecciones no solo para la empresa misma, sino también para todas aquellas personas interesadas en el diseño y administración de organizaciones que respondan a las nuevas condiciones de competitividad que entraña una economía abierta y en un contexto de desacierto e incoherencia de las políticas públicas. Entre las principales destacan las siguientes:

i) **Falta de planeación.** No obstante la calidad profesional del equipo técnico y administrativo, COMAGRO se ha visto en serios problemas de liquidez que han puesto en entredicho su misma existencia. Así, la falta de planeación y seguimiento en el ejercicio presupuestal suelen derivar en inversiones excesivas desfasadas de la capitalización de la empresa. Todo esto puede tener su origen en la heterogeneidad misma que caracterizó al equipo gerencial que le dio origen a esta organización. En efecto, en COMAGRO confluyeron al unísono tres estilos de dirección: uno con antecedentes en el sector privado, otro en el gubernamental y el tercero en el sector ejidal. Este último, a su vez, se formó en la movilización política, en algunos casos, y en la económica en otros (De la Fuente, *et al.*, 1996). Esto se tradujo en prácticas gerenciales contrapuestas, en pugnas en torno a las decisiones trascendentes y en incapacidad para definir una misión consensada e inspiradora.

ii) **Desalineación entre misión y prácticas gerenciales.** Esta es quizá la falla más común que suelen registrar las llamadas organizaciones sociales y COMAGRO no es la excepción. Desde sus orígenes, COMAGRO se integró por organizaciones muy heterogéneas entre sí, no solo por su nacimiento y estilos de dirección, sino también por sus diferentes grados de capitalización.

A medida que COMAGRO fue ampliando su cobertura regional y de servicios, las diferencias entre las organizaciones se acentuaron aún más, a tal grado que en 1994 sólo cuatro organizaciones socias concentraban el 45% de las ventas totales de fertilizantes. Asimismo, en el caso de la comercialización de maíz, sólo cinco organizaciones, de 16 participantes, concentraron el 69% del volumen total comercializado en forma colectiva. Los directivos son conscientes de esta situación, pues en un informe reconocen que "por tercer año consecutivo COMAGRO ha mantenido su liderazgo en el mercado regional de fertilizantes; sin embargo, 17 socios

han reducido sus ventas, al mismo tiempo que en algunos se registran profundas conflictos internos que les impiden incluso operar con cualquier insumo". El hecho de que algunas organizaciones reduzcan sus ventas significa que otros competidores están satisfaciendo la demanda local y seguramente en mejores condiciones de precio y servicio.

Estos hechos entran en ontradicción con la misión de COMAGRO que a la letra dice: "promover el desarrollo rural integral permanente mediante:

- El fortalecimiento de la organización económica y social de los campesinos en general, cada socio en lo particular, y de COMAGRO en su conjunto.
- Alcanzar la rentabilidad del sector rural, que permita un nivel de vida digno para todos los que vivimos en el campo".

Lo grave de todo esto no solo está en la evidente desalineación, sino también en los bruscos cambios que se han registrado en el entorno regional y nacional, y que de no enfrentarse con inteligencia y rapidez pueden arrastrar a los pocos socios que han logrado sobresalir y por consiguiente a COMAGRO misma.

Entre los principales cambios del entorno destacan tres:

i) La rápida consolidación de COMAGRO se dio debido a su capacidad para aprovechar los atractivos precios prevalectes en el mercado internacional (debido a la sobrevaluación de la moneda), por un lado, y por el otro, a la inexperiencia y desarticulación de la recién privatizada planta industrial de los fertilizantes con los canales de distribución. Sin embargo, al devaluarse el peso en diciembre de 1994 las importaciones pierden su atractivo. Por su parte, los industriales empiezan a crear su propia red de distribución, asociándose con empresas que compiten en los mismos mercados que muchos socios de COMAGRO habían tenido como cautivos. En suma, la competencia se agudiza y las organizaciones carecen de capacidad y agilidad para tomar decisiones y diseñar estrategias que cautiven a los productores socios<sup>17</sup>.

ii) La contracción y selectividad crediticia, así como la reticencia de bancos a operar créditos individuales y pequeños, ha provocado serios problemas de liquidez en los productores, de tal forma que su capacidad adquisitiva se ha visto muy limitada. Esto ha obligado a COMAGRO a realizar diversas alianzas con proveedores de insumos y acreedores a fin de tener acceso a los insumos y al crédito que permitan dinamizar la demanda y la oferta regional. Sin embargo, estas alianzas "han alterado los tradicionales términos de financiamiento y comercialización de la empresa, pues ahora ésta aparece como aval y sujeto de los créditos

---

<sup>17</sup> El caso de la comercialización del maíz ilustra el grado de competencia que se está registrando en la esfera regional, pues para el ciclo 1995-1996 solo se comercializaron en forma colectiva 55 mil toneladas, cuando un año antes habían sido 215 mil toneladas.

otorgados a los socios y es responsable del proceso de selección, administración y supervisión de los créditos y de consignación de insumos, lo cual exige profundizar el carácter empresarial a nivel central, así como a nivel de los socios" (De la Fuente, *et al.*, 1996).

iii) A raíz de la devaluación, y como parte de una tendencia más general, la agroindustria nacional ha comenzado a privilegiar el desarrollo de proveedores internos, orientando sus esfuerzos a aquellas regiones que cuentan con sólidas organizaciones que faciliten el proceso de comunicación y distribución de insumos y servicios hacia los productores rurales, así como el acopio mismo. Hacia el exterior, COMAGRO es vista como una organización de dirigentes y directivos muy alejada de sus bases.

Conscientes del peligro —u oportunidad— que entrañan estas transformaciones, COMAGRO ha decidido enfrentarlos planteándose una profunda transformación a partir del análisis de tres escenarios:

- Continuar como están.
- Transferir la operación comercial a su aliado COMIT-MISTUBISHI y desarrollar los servicios a través de un COMAGRO reestructurado.
- Integración de socios y clientes bajo un sistema de franquicias.

Para el análisis de cada escenario se plantearon los siguientes ejes:

- El porqué plantear el escenario (motivos y causas).
- ¿Para qué?, definiendo objetivos y finalidades.
- ¿Qué hacer para llegar al escenario planteado?

La selección final de un escenario se hizo en función de imaginarse lo que sería el futuro de COMAGRO en las siguientes variables:

- La percepción de socios y clientes.
- El ambiente organizacional.
- La relación con proveedores.
- Servicios otorgados y sus condiciones.
- Estructura y funcionamiento.
- Situación financiera.

Finalmente hubo consenso en que el escenario más conveniente sería el tercero, en la medida en que plantea cumplir con la misión de COMAGRO, manteniendo la autonomía y controlando en mayor grado la operación comercial de los fertilizantes que hasta hoy ha sido el mayor negocio de la organización. Bajo este escenario se reafirma la naturaleza empresarial de esta organización. Se reconoce la pérdida de competitividad en virtud de la desintegración y la no especialización, además de la agresividad de la competencia. La integración en una sola empresa permitiría aprovechar mejor las sinergias de cada socio, se lograrían con mayor facilidad las economías de escala, se mejoraría la imagen en el mercado, se rompería con la dirección por sacudidas que implica el

cambio de dirección cada tres años en los organismos socios y se profesionalizarían en mayor grado las operaciones de COMAGRO.

Sin duda que la instrumentación de todo lo que implica este escenario se enfrentará con la resistencia de algunas organizaciones, en la medida en que verán limitar su autonomía administrativa toda vez que la toma de decisiones se deberá realizar en forma centralizada.

¿Que acaso no existían otros escenarios posibles? ¿No implica ir en contra de la tendencia descentralizante en el ámbito político y económico que se observa a nivel nacional y mundial? ¿Se habrán evaluado adecuadamente las ventajas y desventajas de casa escenario? En fin, muchas interrogantes se podrían plantear en torno al rumbo que parece tomar COMAGRO; lo cierto es que esta organización se ha caracterizado por ser una auténtica pionera de paradigmas, por adelantarse a los hechos, por cambiar antes de que el mundo exterior se los exija, por permanecer no obstante los sismos que han ocurrido en el equipo gerencial, y no obstante la miopía y aleatoriedad que ha caracterizado a las políticas públicas. Es más, llama la atención el gran paralelismo de las experiencias transformadoras de COMAGRO y la Confederación Mexicana de Cajas Populares, pues los escenarios planteados y la decisión final son prácticamente los mismos. La diferencia estriba en que el movimiento de las cajas populares tiene una tradición de más de cuarenta años, y COMAGRO sólo tiene cuatro años de vida, con lo cual se demuestra el carácter pionero de esta organización. Esperemos que los resultados finales también difieran, pues la Confederación prácticamente se desintegró y de 234 cajas asociadas, sólo 61 aceptaron integrarse en una sola organización central y el resto prefirió seguir igual o buscar su propio camino (para mayor detalle, ver pp. 308-316).

### **9.5.2. Sociedad Cooperativa “Citricultores del Litoral de Sonora”, S.C.L.**

Esta sociedad tiene doce años de existencia. Se eligió la figura jurídica de cooperativa considerando: las experiencias de otros países, el que los 110 productores fuesen pequeños propietarios productores de cítricos y el que ésta figura jurídica esté exenta del impuesto sobre la renta e impuesto al activo.

La cooperativa opera de octubre hasta agosto buscando estar en el mercado casi once meses y ofrece los siguientes productos:

- Naranja valencia: de marzo a agosto;
- Naranja navel: de noviembre a febrero;
- Naranja regional: de octubre a febrero;
- Naranja toronja: de noviembre a abril.

Anteriormente la comercialización se iniciaba en noviembre y terminaba en junio o julio; ahora se adelanta la cosecha “desverdizando y coloreando” a fin de mantener la fruta en el árbol.

La cooperativa ofrece el servicio de corte, empaque y comercialización en el mercado nacional y estadounidense; se trata de una empresa de servicios que trabaja para los socios, por lo que realiza todas sus actividades por cuenta de los productores; se considera como el brazo comercial de la huerta.

La cooperativa programa los cortes de acuerdo a las necesidades del mercado y paga un promedio de precios de toda la temporada, según la calidad y variedad; se ofrecen, por tanto, anticipos y luego liquidaciones. Así, el participar en la cooperativa significa que los socios aceptan no especular en el mercado buscando mejores ventajas puntuales y sigan la política comercial de la cooperativa que no busca ganancias de una vez sino ventas regulares.

El corte está coordinado por cuatro Ingenieros quienes disponen de cuadrillas de cortadores que son contratados por seis días durante once meses, a cambio de 50-60 pesos por tonelada contra \$38.5/t que se paga normalmente.

Los socios hicieron aportaciones a la cooperativa según las hectáreas que disponían. Sólo se compra a los que no son socios cuando existe capacidad de empaque y mercado suficiente, lo cual es raro.

La fruta se clasifica como 1ª, 2ª, desecho y merma; los productores, personalmente o a través de sus mayordomos, verifican el peso y clasificación. Esto es muy importante, pues la contabilidad se realiza por huerto, variedad y calidad.

Asimismo, la cooperativa comercializó en la temporada 1993-1994 aproximadamente 55,000 toneladas y esperaba comercializar en el ciclo 1994-1995 aproximadamente 45,000, lo que representa 45% de la producción estatal y 75-98% de las exportaciones de cítricos de Sonora.

Actualmente la cooperativa tiene presencia en el mercado estadounidense a través de dos *brokers*, con la marca *Sonora citrus*, así como en el mercado nacional con diferentes marcas pues cada mayorista requiere una diferente. Durante 1990-1994 la exportación fue difícil dada la sobrevaluación de la moneda, pero los niveles se mantuvieron dado que la empresa tiene la disciplina comercial y tecnología para acceder al mercado mundial. Han participado en ferias internacionales como es Japón, mercado muy selectivo y exigente, ya que requieren 20 días de transporte y pagar un arancel de 40%. Además, han firmado contratos con Italia (30 días de viaje).

La organización tiene un consejo de administración muy participativo, ya que al ser una sociedad cooperativa cada uno de los socios tiene un voto. En general, los socios desean estar en el consejo, pues “tienen la

camiseta bien puesta” y saben que ahí se toman decisiones que los afectan. Sin embargo, casi nadie quiere ser directivo, pues ello implica dedicar tiempo, sin que se tenga un ingreso extra, además de que en muchas decisiones deben poner el ejemplo.

En realidad, el consejo de administración delega mucha responsabilidad en el director, quien es la cabeza de la cooperativa; tiene siete años en la empresa, es licenciado en administración de empresas, totalmente bilingüe y tuvo experiencia en la empresa avícola “Mezquital del Oro”.

El director considera que en una empresa como esta, lo fundamental es mantener relaciones muy estrechas con los socios y proveedores; por ello dedica a ello la mayor parte del tiempo. El resto lo utiliza para mantener relaciones con el mercado de exportación, el gobierno y los bancos. La empresa cuenta además con dos contadores públicos en la administración, un contador público encargado del proceso, un químico y dos gerentes de ventas en el mercado nacional.

El director, al igual que el resto de los profesionales recibe un sueldo base y a fin de año una prima cuyo monto lo decide el consejo de administración en forma discrecional.

La cooperativa no ofrece asesoría técnica a sus socios porque cada uno prefiere tener su “médico de cabecera”. De hecho, cuando la organización intentó hacerlo, los mismos socios “se piratearon” a los técnicos; ahora, lo más que realiza es recomendar algún técnico nacional o extranjero.

No se ha insistido en la venta de insumos, ya que suele ser conflictivo porque se requieren créditos adicionales y no es fácil organizar a los productores para comprar los insumos. Se menciona que este aspecto es muy sensible y porque al tratar de ahorrar, se pueden tener conflictos que dañen la fortaleza comercial, que es la esencia de la cooperativa.

El financiamiento de la cooperativa consiste fundamentalmente en créditos refaccionarios; el capital de trabajo es financiado por los socios, así como por los proveedores de cajas, cera y etiquetas, quienes otorgan plazos para pagar. Actualmente la organización tiene mayor capacidad de endeudamiento en relación a los créditos contratados; sin embargo, no desean comprometerse en otras acciones invirtiendo más porque se podría perder la viabilidad de la empresa.

#### ***a) Acciones de la cooperativa para lograr mayor involucramiento de los socios***

- Informe comercial mensual al consejo de administración.
- Viaje anual a zonas citrícolas nacionales o extranjeras.
- Presentar al inicio de la temporada algún equipo, construcción de una obra o servicio nuevo en la cooperativa (etiquetas o embarques).
- Los dirigentes deben poner el ejemplo en disciplina y seriedad.

- Hace tres años se creó con los mismos socios la Asociación Agrícola Local de Productores de Cítricos de los municipios de Hermosillo y Caborca, a fin de defender sus intereses gremiales.
- Asamblea general anual.
- Hacer participar al consejo de administración.
- Realizar anualmente una auditoría externa.

### ***b) Causas que explican el éxito de la cooperativa***

- La mayoría de los socios coinciden en que la misión de la organización consiste en dar servicio comercial a los socios, ya que los intereses de los socios son muy heterogéneos.
- Como se trata de un cultivo perenne, los productores piensan más en el largo plazo.
- Han crecido gradualmente y se obliga a los socios a respetar el compromiso de venta total a la cooperativa; de lo contrario, son excluidos.
- Ya sea que el mercado de la naranja se encuentre contraído o no, la organización comercializa la totalidad de la cosecha.
- La cooperativa se ha mantenido al margen de cualquier afiliación partidista.

### ***c) Retos que debe enfrentar la cooperativa***

- Lograr que los productores sean competitivos por sus rendimientos y calidad, en lugar de precios coyunturalmente favorables; así, si antes se podía sobrevivir con 18 toneladas por hectárea, actualmente se requiere un mínimo de 35 t/ha, de las cuales 80% deben ser de primera calidad; asimismo, la noción de primera calidad deberá ser cada vez más estricta.
- Por falta de liquidez, en ocasiones los socios han tenido que retirarse de la organización, ya que los acaparadores o coyotes compran huertas enteras de contado. Ello podría acentuarse con la crisis de carteras vencidas, pues la solvencia de cada socio depende de él mismo y sus compromisos financieros podrían obligarle a no cumplir con el requisito de aporte inicial.
- Aunque hay productores con deseos de ingresar al gremio, no se quiere admitir a nuevos miembros para no aumentar los compromisos de la Cooperativa; en caso de ser aceptados, éstos deben hacer aportes al patrimonio de la empresa similares al que hicieron los socios actuales y, en caso de renuncia, prácticamente renuncian a dicho aporte.
- La mayoría de los socios consideran a los cítricos un cultivo fácil, no tan exigente en cuidados como la vid, hortalizas o algodón, por

lo que muchos huertos no tienen la atención debida y se encuentran debajo de su potencial productivo. En este sentido la cooperativa debe jugar un papel más importante en cuanto a capacitación se refiere.

## 9.6. La promoción oficial

A pesar de sus ventajas, la promoción oficial para la creación de empresas integradoras es bastante reciente y data de los decretos publicados el 7 de mayo de 1993 y el 30 de mayo de 1995 en el *Diario Oficial de la Federación* y que tienen por objeto promover la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras que cumplan con los siguientes requisitos:

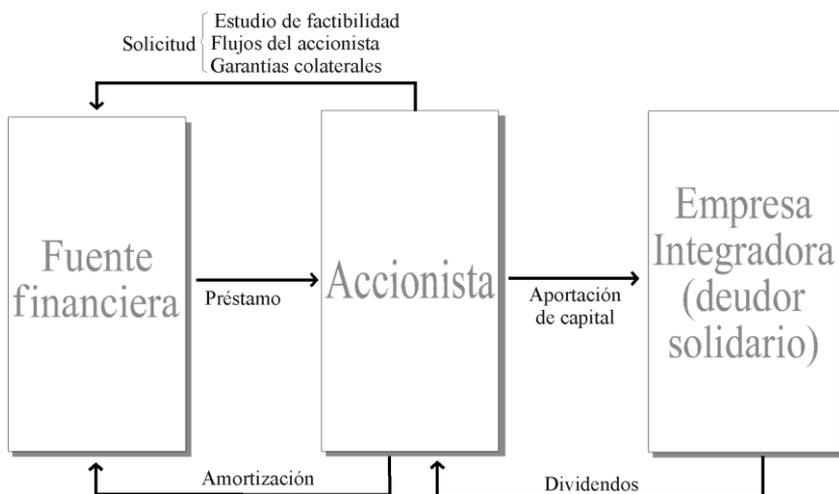
- Tener personalidad jurídica propia y que su objeto social preponderante sea la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa integrada, y que su capital social no sea inferior a 50 mil pesos.
- Hay que resaltar que el decreto permite que cualquier figura jurídica sea utilizada por la empresa integradora (Sociedad de Producción Rural, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Solidaridad Social, Asociación Rural de Interés Colectivo, Sociedad Civil, Sociedad Anónima, etc.). Sin embargo, existe una clara tendencia a “recomendar” la figura de SA de CV, por ser la figura más aceptada por la banca comercial y la más familiar en el extranjero. Como se verá más adelante, la desventaja fiscal de esta figura desaparece gracias a los apoyos fiscales que se ofrecen a las empresas integradoras.
- Cabe resaltar que las empresas integradoras deben constituirse expresamente como tales bajo la autorización de SECOFI; es decir, no es posible que una empresa ya constituida sea reconocida como integradora con base a sus principios de operación.
- Constituirse con la aportación de las empresas socias, quienes deberán ser usuarias de los servicios que presta la empresa integradora. La participación de alguna de las empresas integradas no podrá exceder del 30% del capital social de la empresa integradora. No obstante podrán participar en el capital de las empresas integradoras la banca de desarrollo, el Fondo Nacional de Empresa en Solidaridad (FONAES) y, en general, cualquier otro socio, siempre y cuando la participación de las empresas integradas sea por lo menos de un 75% del capital social de la empresa integradora.
- No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas socias.

- Percibir ingresos por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a las empresas integradas, aunque podrán obtener ingresos por otros conceptos, siempre y cuando estos no rebasen el 10% de sus ingresos totales.
- Presentar proyecto de viabilidad económica y financiera en el que se señale el programa específico que desarrollará la empresa integradora, así como sus etapas de crecimiento (por lo menos de 5 años).

Las empresas que tengan estas características podrán inscribirse en el Registro Nacional de Empresas Integradoras de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y contarán con diversos apoyos entre los que destacan:

- Las empresas integradoras registradas se podrán acoger al régimen “simplificado” de las personas morales que establece la Ley del ISR por un período de diez años sin la imposición de un límite en los ingresos.
- Esta ventaja fiscal es muy importante, puesto que en el régimen “simplificado” mientras los ingresos se mantienen dentro de la empresa integradora, no se causa Impuesto Sobre la Renta (ISR). O sea que el impuesto solo se pagará por el dinero que salga como utilidad o que se destine a partidas no deducibles en el impuesto sobre la renta. Esto implica que la empresa integradora no estará sujeta el pago del ISR sobre las utilidades que genere, siempre y cuando estas se reinviertan en el negocio, promoviendo con ello su capitalización, situación que no sucede en el régimen general de la ley del ISR. Esto es muy atractivo pues las empresas integradoras tienen como objeto social preponderante la prestación de servicios de apoyo a las empresas integradas. Así, se les permite también la deducción, para efectos del ISR, del 100% de los gastos e inversiones del ejercicio.
- El régimen “simplificado”, además, no requiere del cálculo de depreciaciones, de la actualización por inflación, de la deducción de inversiones y de las pérdidas pendientes de amortizar, lo cual significa un gran ahorro administrativo para estas empresas.
- Programa de Aportación Accionaria por parte de NAFIN para apoyar proyectos viables y rentables con recursos destinados a inversión fija y capital de trabajo.
- Nacional Financiera, S.N.C., apoyará a los socios otorgándoles créditos a través de los intermediarios financieros para que puedan aportar capital social a la empresa integradora (*cuasi capital*, Figura 6-6).
- Asimismo, otorgará a los intermediarios financieros garantías complementarias a las ofrecidas por las propias empresas integradoras o sus socios.

**Figura 6-6. Esquema general de préstamo a accionistas (cuasi capital) de empresas integradoras**



- La empresa integradora puede obtener a través de la banca comercial financiamiento específico con recursos de Nacional Financiera, y si está orientada al comercio exterior ante el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT).
- Si se trata de capacitación o asesoría, se tendrán apoyos a través de Nacional Financiera, Banco Nacional de Comercio Exterior y del Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Por conducto de la SECOFI, las dependencias y entidades de la administración pública federal, facilitarán y adoptarán medidas que eliminen obstáculos para la formación de empresas integradoras.

En el sector agropecuario esta promoción de empresas integradoras ha tenido aún poco impacto. Sin embargo, las empresas comercializadoras de granos (maíz, frijol, trigo y sorgo, principalmente), parecen corresponder totalmente a las características de una empresa integradora, por lo que esta figura podría adquirir relevancia en el futuro.

## 9.7. Un reto impostergable

Si bien las empresas integradoras ofrecen un potencial de desarrollo muy amplio y constituyen un gran atractivo como estrategia de desarrollo de las organizaciones de productores, en la práctica su implementación no será sencilla.

Así, dos de los mayores obstáculos a vencer se relacionan con la cultura organizacional que prevalece en el agro —o lo que es lo mismo, al cómo se dirigen las organizaciones—, y a la visión gubernamental en torno a la organización en sí.

### 9.7.1. La cultura organizacional<sup>18</sup>

Un hecho que no debe soslayarse es que prácticamente la mayoría de las organizaciones han tenido un origen más político que económico. De ahí que en cada cambio de consejo de administración, que por ley debe ser cada tres años, la discusión se centra en decidir y elegir a la persona que asumirá el liderazgo político y no el económico o empresarial. Esto origina que en la práctica las organizaciones se manejen más con criterios políticos que económicos. Al pasar de los años, casualmente pasan por las organizaciones directivos con sensibilidad para resolver problemas económicos y sólo entonces, se empieza a concebir la organización como una empresa, aunque todo de “rebote”, no de origen.

Luego entonces, el presidente del consejo de administración funge en realidad como líder político preocupándose por mantener y acrecentar su imagen política. Evita a toda costa convivir con todas aquellas personas que pueden disputarle su liderazgo. A este respecto, los presidentes suelen pensar que si las organizaciones contratan a un gerente, éste empezará a manejar la organización a su manera y en poco tiempo ésta necesitará más de él que del líder político.

Resulta evidente que en las organizaciones donde hay gerentes es porque la madurez de los dirigentes les ha permitido, sin poner en riesgo su liderazgo político, poder soportar a un gerente, mismo que debe reunir una serie de cualidades, como el de aceptar que el mando político lo lleva el presidente del consejo y que sus funciones sólo se limitan al ámbito administrativo. Sin embargo, en la práctica resulta muy difícil lograr este equilibrio, pues es común que el presidente sienta que el gerente lo opaca, por lo que éste se ve obligado constantemente a ceder en el terreno administrativo para conservar la relación y el empleo. Aunque también son frecuentes los casos donde los gerentes terminan por “comerse” a cuanto consejo de administración pasa por las organizaciones y son los que en realidad las manejan a su antojo.

El éxito económico de las organizaciones suele llevar aparejado un aumento de los conflictos internos debido a que las disputas por el liderazgo de la organización se hacen más intensas. El problema es que

---

<sup>18</sup> Esta sección se elaboró tomando como base una entrevista realizada a Antonio Hernández, presidente del consejo de administración de la Comercializadora Agropecuaria de Occidente, S.A. de C.V. (COMAGRO).

los nuevos directivos no conciben los cambios de consejo como un simple traspaso de estafeta, sino como “borrón y cuenta nueva”.

Precisamente, las sacudidas que sufren las organizaciones cada tres años tienen su origen en la forma como ocurren dichos cambios. Así, cuando un consejo de administración está por concluir su período, es cuando cobran mayor fuerza las decisiones con criterios políticos. Por ejemplo, suelen decir: “nosotros no vamos a dejar ni un centavo en la caja, ya que si lo hacemos los que vienen se la van a pasar muy bien”. Consideran que todo lo que lograron hacer durante su gestión les pertenece sólo a ellos y arrasaron con todo: dinero y archivos.

También es frecuente que cuando una organización llega a capitalizarse y el presidente no ve posibilidades reales de reelegirse o de imponer a su sucesor, opta por no hacer obras o instrumentar proyectos de trascendencia, porque ya no le beneficiarán políticamente. En otros casos, el presidente del consejo saliente busca que su sucesor sea menos capaz que él, todo ello con la finalidad de garantizar su influencia posterior en las decisiones; es decir, trata de hacerse el imprescindible para el que lo sustituye. Un hecho invariable que ha sucedido en muchas organizaciones (Uniones de Ejidos, Cooperativas, Sociedades de Producción Rural, Asociaciones de Interés Colectivo, Sociedades de Solidaridad Social) es que cuando se suceden los cambios de directivos, lo primero que hace el nuevo consejo es suspender la toma de decisiones, simple y sencillamente porque desconoce el funcionamiento de la organización, además de no estar capacitado para formular presupuestos, delegar responsabilidades, coordinar equipos...

### **9.7.2. La relación Estado-organizaciones**

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 para asumir los retos que entraña la competitividad y sostenibilidad.

Para ello, resulta apremiante que la política social y de fomento productivo hacia el campo deje de concebirse como un mecanismo compensatorio y negociador a cambio de disciplina e incondicionalidad de parte de las organizaciones. Si bien es cierto que los cambios jurídicos instrumentados en el marco de la nueva ley agraria favorecen de alguna forma los procesos de organización campesina, 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 autonomía 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 rural (FAO, 1994).

### 9.7.3. No más dirección por sacudidas

En suma, el verdadero reto a enfrentar está en que las organizaciones de productores trasciendan sus tradicionales formas de actuación y destierren 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.

#### 9.7.4. Nuevos principios de promoción y funcionamiento

En fin, si las organizaciones de productores y el Estado mismo 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 y las políticas de fomento desarrollen empresas agropecuarias sobre la base de 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 definición del perfil de socio, enfatizando mucho en la solvencia moral y en el interés por consolidar la empresa, así como en fijar un cierto número de requisitos para obtener la membresía o acceder a puestos de dirección. Ello implica romper con la tradición que ha prevalecido en las organizaciones en el sentido de iniciar operaciones siendo grandes (en cuanto a número de socios se refiere). Aunque esto era funcional desde el punto de vista político, económicamente resultó un fracaso. Gracias a la promulgación de la nueva Ley Agraria, ahora sí existen posibilidades reales de conformar organizaciones pequeñas en su origen —a través de una SPR, por ejemplo— e ir creciendo gradualmente.
- 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 y toma de decisiones.

- Dirigentes y promotores deberán pugnar por erradicar la noción de “mercado cautivo”, según la cual los socios de la organización están obligados moralmente a comprar los insumos y servicios que oferta la organización, independientemente de la calidad, precio y oportunidad con que se brinden. Esta noción fue relativamente funcional en un contexto de economía cerrada y de regulación de mercados, pero en un escenario de economía abierta y de intensa competencia, resulta en extremo peligrosa, pues ahora la lealtad de los socios se deberá lograr a través de servicios de alto valor agregado que los cautiven.
- A fin de elevar las posibilidades de estabilidad y permanencia, deben evitarse los cambios radicales de los consejos de administración y de delegados cada tres años sólo por el hecho de cumplir con los usos y costumbres. Así, se podría optar por cambios escalonados e ir sustituyendo una tercera parte de los directivos y delegados cada tres años. O bien, el tiempo de permanencia de directivos y delegados podría condicionarse a resultados, pudiendo darse el caso de que durante dos o tres períodos consecutivos permanezcan los mismos directivos si estos obtienen resultados satisfactorios.
- Los agentes involucrados en los procesos de organización deben convencerse que el regalar cosas a los productores y hacer cualquier cosa para ellos cuando pueden hacerla por sí mismos, es caer en el terreno del paternalismo e implica crear sentimientos de dependencia e incapacidad en los productores. ¿Cómo se puede distinguir entre las actividades que sí deberán hacerse para los productores y cuáles no? La respuesta es relativamente sencilla: únicamente deberán realizarse aquellas actividades que los productores no pueden, o al principio no quieren hacer por sí mismos (Bunch, 1992).
- El desarrollo deberá ser entendido como un proceso a través del cual los productores rurales pueden hacerse cargo de sus propias vidas y resolver sus propios problemas: el regalar y hacer cosas por ellos, de ninguna manera se puede llamar desarrollo (Bunch, 1992).
- En el caso de aquellas organizaciones ya existentes, o por crearse, y que se caracterizan por la gran cantidad de socios que las integran, los directivos deberán empezar por reconocer que no todos los productores son iguales y que el obtener los beneficios de la lealtad requiere admitir la heterogeneidad de necesidades y deseos. Así, deberá evitarse dar trato igual a todos los socios, pues resulta evidente que una empresa que ofrece a todos sus socios productos y servicios de valor promedio desperdicia recursos y se convierte en vulnerable, toda vez que aquellos productores insatisfechos se con-

vierten en fuente inagotable de inestabilidad o bien optan por abas-tercerse de la competencia (O'Brien y Jones, 1995).

- No debe olvidarse que todo producto, servicio y gran idea, por visionarios que sean, con el tiempo se vuelven obsoletos. Pero una organización visionaria no cae necesariamente en la obsolescencia si tiene la capacidad organizacional de cambiar continuamente y evolucionar más allá de los ciclos de vida de los productos, de los tiempos de permanencia de un consejo de administración, de un sexenio ... De igual modo, todos los líderes, por carismáticos o visionarios que sean, al fin mueren. Pero una organización visionaria no muere necesariamente si tiene fortaleza organizacional para sobrevivir a cualquier líder y seguir siendo visionaria y vibrante, sexenio tras sexenio y a lo largo de muchas generaciones (Collins y Porras, 1995).
- 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 malas decisiones administrativas y 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 integrantes de 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. Incluso, la capacitación deberá considerarse como un requisito para aspirar a los puestos de dirección. Es decir, cuando algún socio tenga interés en dirigir los destinos de la organización, deberá exigírsele que previamente participe en algún curso de capacitación.
- 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.
- Establecer fondos de contingencia que permitan afrontar exitosamente situaciones desfavorables.

## **X. ORGANIZARSE O DESAPARECER**

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, no es posible que la búsqueda de la competitividad pueda limitarse únicamente al logro de economías de escala y mucho menos al de compactación de tierras. En efecto, 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 producir 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 y al seguro, de transferencia de tecnología, de comercialización y de capacitación. Estos servicios que tradicionalmente fueron ofrecidos de manera parcial y deficiente por el 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 su producción y comercialización resulta una tarea urgente.

Es evidente que esta tarea no es nada sencilla dada la ausencia de una clara política gubernamental de promoción de la competitividad agropecuaria. Sin embargo, en cualquier escenario, ya sea de indiferencia o de fomento a la agricultura, el liderazgo económico y empresarial de las organizaciones debe fortalecerse, ya que sin este elemento todo el potencial de competitividad de las empresas de servicios será una simple quimera.

Ya es tiempo de que los productores entiendan que su futuro económico no depende sólo de su eficiencia como productores, sino también de su capacidad para organizar su gremio (Carton, 1990) y que la integración de cadenas productivas depende, en gran medida, de que existan organizaciones gremiales sólidas que funjan como interlocutores ante las grandes y medianas agroindustrias y comercios que hoy —también—, están urgidas por desarrollar proveedores que les garanticen su permanencia en el largo plazo. De hecho, tal y como lo refleja la experiencia de COMAGRO, si los productores desean acceder al financiamiento, deberán estar dispuestos a fortalecer sus organizaciones, pues la tendencia indica que solo a través de esta vía (o en su caso de la agroindustria o del comercio) se canalizará el crédito.

Ahora bien, el desafío que implica el logro de la competitividad solo podrá encararse con éxito si por parte del Estado, de las Universidades, de las organizaciones de productores, de las empresas de consultoría y capacitación, de las organizaciones no gubernamentales (ONG)... se

despliega una estrategia deliberada de inversión para formar lo que se ha dado en llamar el *capital social*, tanto a nivel de las organizaciones de productores como de los organismos de promoción del desarrollo. “Por analogía con las nociones del capital físico y el capital humano —herramientas y capacitación que mejoran la productividad individual— el ‘capital social’ se refiere a aspectos de organización como redes de trabajo, normas, lazos y 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.

## XI. REFERENCIAS

- Agronegocios Internacionales Integrados (1993). *Empresas Comercializadoras de Insumos del Sector Social*. Informe realizado para la Gerencia de Capacitación del Banco Nacional de Crédito Rural. México.
- Aziz, Sartaj (1990). *Agricultural policies for the 1990's*. Development Centre of the Organization for Economic Cooperation and Development. Paris, Francia.
- Binswanger, H.P.; Deininger, R. y Gershon, F. (1993). “Power distortions, revolt and reform in agricultural land relations”. Working Papers Series, núm. 1164. The World Bank. EE.UU.
- Bunch, Rolando (1992). *Dos mazorcas de maíz: una guía para el mejoramiento agrícola orientado hacia la gente*. World Neighbors, Inc. EE.UU.
- Carton de Grammont, Hubert (1990). *Los empresarios agrícolas y el Estado*. UNAM-IIS. México.
- Cebberos, Antonio (1993). “La competitividad agropecuaria en condiciones de apertura económica”. *Comercio Exterior*, vol. 43, núm. 10. octubre de 1993. México.
- Chaij, D.A. (1993). “El crédito agrícola cooperativo en los Estados Unidos de Norteamérica” ponencia presentada en el *Seminario El papel de las Uniones de Crédito en el Desarrollo Rural*. NAFIN, S.N.C. México.

- Collins, James C. y Porras, Jerry I. (1995). *Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- De la Fuente, Juan y Morales, Joaquín (1996). "Crisis rural y respuesta campesina: la Comercializadora Agropecuaria de Occidente", en De Grammont (coord.). *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*. Plaza Valdez. México.
- Dehter, Aarón (1992). Planificación de la 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.
- FAO (1985). "El empleo multipredial de la maquinaria agrícola". *Colección FAO Agricultura*, núm. 17. Roma, Italia.
- FAO (1992). "La formación de profesionales de ciencias agrarias para una agricultura en crisis". *Desarrollo Rural*, número 6. Santiago de Chile.
- FAO (1993). Actividades pasadas y actuales de promoción de los cítricos: el caso de los Estados Unidos. Portugal.
- FIRA (1990). "Labranza de conservación: una alternativa para la producción y la productividad del agro mexicano". *Boletín Informativo FIRA*, núm. 222, vol. XXIII. México.
- FIRA (1994). "Pastoreo Intensivo Tecnicado de Praderas Tropicales". *Boletín Informativo*, núm. 259. Vol. XXVI. México.
- 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 (1996). "Mercadotecnia de frutas frescas: lo que otros hacen para vender en tu Mercado". Universidad Autónoma Chapingo. México.
- Kedilhac 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.
- León, José Luis (1993). "Política industrial: una propuesta para mejorar la competitividad en México y América Latina". Diario *El Financiero*, 24 de junio, p. 32A. México.
- Llano, Luis (1994). "Responsabilidad social: una vieja discusión". *Expansión*, vol. XXXI, núm. 647. México.
- Llano, Luis (1995). *El posmodernismo en la empresa*. IPADE. México.
- Muñoz, Manrrubio y Santoyo, V. Horacio (1995). "Retos y oportunidades para las agroempresas en una economía abierta". Reporte de Investigación núm. 24. UACH-CIESTAAM. México.

- O'Brien, Louse y Jones, Charles (1995). "Recompensa igual a lealtad?". *Expansión*. Diciembre de 1995. México.
- Porter, Michael (1987). *Ventaja competitiva*. Editorial. CECOSA. México.
- Porter, Michael (1989). *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Vergara. Argentina.
- Putnam, D. Robert (1994). "La comunidad próspera", Zona abierta, Diario *El Financiero*, 15 de marzo de 1994. México.
- Ramírez Díaz, Francisco Javier, Sánchez Peña, Víctor y Carrasco Linares, Luis rey (1993). "Agroindustria, productores agrícolas y desarrollo rural". *Alternativas para el desarrollo agroindustrial*. CIESTAAM-UACH. México.
- Restrepo, Iván y Eckstein, Salomón (1979). *La agricultura colectiva en México: la experiencia de la Laguna*. Siglo XXI editores. México.
- SARH y Colegio de Postgraduados (1993). Análisis estatal de los efectos de la política económica y bases de la estrategia para la conversión de la agricultura. Varios tomos. México.
- SARH-PROCATI (1991). "Estudio de la asistencia técnica privada en México". Mimeo. México.
- Santoyo, Horacio y Muñoz, Manrubbio (1993). "Política agrícola y competitividad". Ponencia presentada en el Seminario Nacional sobre Alternativas para la Economía Mexicana, Módulo XV: El sector agropecuario y forestal; octubre de 1993, Universidad Autónoma Chapingo. México.
- SECOFI (1993a). "Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras" Diario Oficial de la Federación, 7 de mayo de 1993. México.
- SECOFI (1993b). *Las empresas integradoras*, folleto de promoción NAFIN, S.N.C. México.
- McTaggart, James M., Kontes, Peter W. y Mankins, Michael C. (1995). "The value imperative". Citados por Martínez Villegas, F. "La planeación estratégica y pensamiento estratega". Diario *El Financiero*, 18 de abril de 1995. México.
- Warman, Arturo (1988). "Los campesinos en el umbral del nuevo milenio", *Revista Mexicana de Sociología*. Año I, núm. 1. IIS-UNAM. México.

---

# 7 *Hacia el desarrollo de instituciones financieras rurales viables*

*Con la colaboración de J. Reyes Altamirano Cárdenas*

La puesta en marcha de la visión agroempresarial expuesta en los capítulos precedentes, requiere de un sólido soporte financiero que solo podrían brindarlo Instituciones Financieras Rurales (IFR) que reconozcan la complejidad que caracteriza a las comunidades rurales y sus habitantes.

Precisamente, en el presente capítulo se analizará la problemática del financiamiento rural en México, enfatizando en las grandes tendencias que se observan tanto en el ámbito nacional como internacional, para finalmente concluir con una propuesta tendiente a desarrollar IFR cuya Misión sea aterrizar una Visión que reconozca la realidad de la microempresa rural de México y las posibilidades de lograr economías de escala por medio de organizaciones prestadoras de servicios y no necesariamente a través de la compactación de tierras.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Los programas de desarrollo de mercados financieros para el medio rural han sido concebidos como un medio para canalizar unilateralmente los recursos del Gobierno. Como consecuencia, abundan los ejemplos de sistemas de crédito que han fracasado debido a la elevada dependencia de subsidios, al casi nulo nivel de captación propia de recursos y a los altos índices de cartera vencida. Al respecto, cifras del Banco de México señalan que entre 1985 y 1995 la cartera vencida del sector agropecuario pasó de 3,113 a 15,211 millones de pesos, aumentando 389% en términos reales.

Esta situación se atribuye a la apertura comercial que ha provocado la caída de los niveles de rentabilidad del sector, a los riesgos asociados a la actividad agrícola y a los altos costos de atender a una clientela sumamente dispersa. Aunque tales explicaciones son ciertas e indudablemente han incidido sobre los bajos índices de recuperación y la virtual quiebra de algunas instituciones financieras rurales, no explican el porqué el desempeño de las mismas empeora continuamente, ni la causa por la que otras instituciones financieras, a menudo informales, han logrado una operación exitosa. Tampoco explican el porqué otros países con niveles de desarrollo similar al de México han logrado estructurar instituciones financieras exitosas sin la necesidad de cuantiosos y permanentes subsidios.

Lo cierto es que el alto índice de cartera vencida que presenta la banca comercial y de desarrollo, así como los propios intermediarios financieros que el Estado ha promovido con gran ahínco, como las uniones de crédito, evidencia la urgente necesidad de analizar la lógica y funcionamiento de los mercados financieros rurales concebidos como una unidad, todo ello con el fin de conceptualizar e instrumentar instituciones financieras viables para el sector rural de México y que puedan responder al desafío que implica la integración de cadenas productivas.

## II. PROBLEMÁTICA Y TENDENCIAS

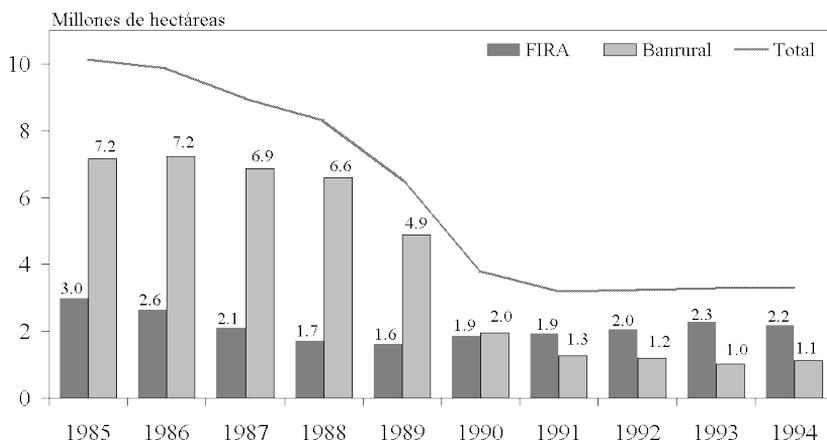
### 2.1. Contracción y selectividad financiera en el sector rural

Una de las tendencias más preocupantes que se observan en el campo mexicano tiene que ver con la creciente desinversión por parte de los inversionistas institucionales (bancos y empresas) y de los propios productores rurales. Así, basta señalar que entre 1985 y 1994 la superficie agrícola financiada por la banca de desarrollo se redujo en 67% (Figura 7-1).

Este indicador es marcadamente contrastante con las cifras oficiales relativas a los montos de financiamiento canalizados al sector agropecuario, ya que según el Banco de México, entre 1985 y 1995 hubo un incremento real de 49% (Cuadro 7-1).

Esta aparente contradicción solo existe en los números, pues la realidad es que el financiamiento, sobre todo el orientado a los productores de bajos ingresos ha caído significativamente, de tal suerte que la reducción de la superficie agrícola financiada, en contraste con los incrementos en el volumen crediticio, sólo pueden explicarse por los siguientes factores:

**Figura 7-1. Superficie atendida con financiamiento FIRA y Banrural**



Para FIRA incluye maíz, trigo, arroz, frijol, sorgo, soya, cártamo, algodón y ajonjolí; para Banrural incluye además otros cultivos.

Fuente: Consejo Nacional Agropecuario con datos de FIRA y Banrural.

**Cuadro 7-1. Financiamiento otorgado al sector agropecuario (millones de pesos de mayo de 1996 al 31 de diciembre de cada año)**

Año	Banca de desarrollo		Banca comercial <sup>†</sup>		Monto Total
	Monto	(%)	Monto	(%)	
1980	37,662	54.4	31,519	45.6	69,181
1981	39,914	51.8	37,130	48.2	77,044
1982	23,127	46.4	26,709	53.6	49,835
1983	24,746	62.3	15,006	37.7	39,752
1984	28,765	54.4	24,097	45.6	52,862
1985	21,604	51.1	20,670	48.9	42,274
1986	16,658	56.5	12,801	43.5	29,459
1987	11,248	48.7	11,829	51.3	23,077
1988	17,043	50.5	16,705	49.5	33,748
1989	19,477	41.8	27,137	58.2	46,614
1990	21,527	37.9	35,219	62.1	56,746
1991	14,409	26.0	41,044	74.0	55,452
1992	16,187	24.3	50,381	75.7	66,567
1993	19,276	26.2	54,267	73.8	73,543
1994	19,985	22.6	68,581	77.4	88,567
1995	17,399	27.6	45,570	72.4	62,970

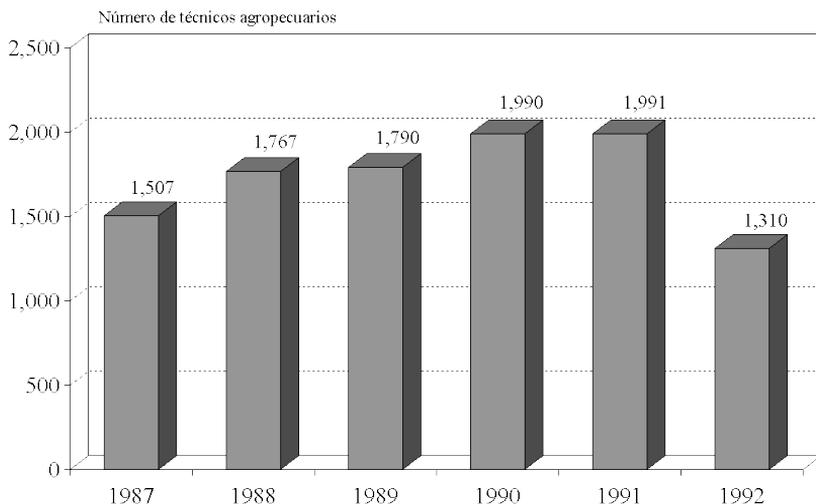
\* Incluye cartera vigente, vencida, redescontada, intereses devengados sobre créditos y préstamos vigentes e intereses vencidos. A partir de junio de 1995 incluye cartera vendida a FOBAPROA. † A partir de julio de 1995 incluye filiales de los bancos extranjeros.

Fuente: Banco de México.

- Un alto porcentaje del supuesto financiamiento al agro, en realidad no es dinero fresco que llegue directamente a las unidades de producción, sino que es resultado de los créditos reestructurados de miles de productores que ante la imposibilidad de liquidar sus pasivos al vencimiento se han visto obligados a renegociar con la banca nuevos planes de pago. El adeudo simplemente se vuelve a documentar y pasa de cartera vencida a vigente y nuevamente aparece en la estadística como “financiamiento al campo”.
- De hecho, una de las particularidades de la mayoría de los esquemas de renegociación de deudas es que transforman deudas de corto plazo en largo plazo, lo que lleva a evaluar como crédito de inversión cartera que sin duda no tiene ese carácter. Estas operaciones aumentan el nivel de endeudamiento sin una contrapartida productiva directa (a lo sumo sólo mejoran la posibilidad de solicitar nuevos créditos en el corto plazo). En este caso se debiera hablar formalmente de endeudamiento y no de financiamiento (FAO, 1995).
- Una de las tendencias más consistentes que se observan en el crédito la constituye la evidente selectividad y concentración del financiamiento en grandes proyectos ganaderos (principalmente porcícolas y avícolas) y agroindustriales, en detrimento de los pequeños proyectos agropecuarios, mismos que al ser percibidos como de alto riesgo son rechazados tanto por la banca comercial como por la de desarrollo.
- Según la SHCP, para 1995, sólo 11% de los productores con saldos mayores a 500 mil pesos concentró 68% de la cartera crediticia agropecuaria, mientras que 89% de los productores con saldos menores a esa cantidad detentó únicamente 32% de la cartera total, indicadores que hablan de la marcada concentración de los créditos.
- Si la banca comercial canaliza menores recursos crediticios al campo (debido a lo poco atractivo que resulta este sector), resulta lógico que sus necesidades de personal técnico especializado también son menores. Así, tan solo entre 1991 y 1992, el personal que laboró en los Departamentos Agropecuarios se redujo en más de un 30%, al pasar de 1,991 a 1,310 técnicos respectivamente (Figura 7-2).
- La relativa facilidad con la que puede obtenerse un crédito de fomento para actividades primarias, comparativamente con la dificultad que implica la gestión de créditos para actividades comerciales o agroindustriales, aunado a los diferenciales en las tasas de interés en favor de las primeras y su mayor riesgo implícito, constituyen fuertes incentivos para desviar los recursos crediticios en

favor de estas últimas actividades. Es decir, una proporción importante de créditos que se registran como “financiamiento al sector agropecuario” en realidad es aplicado en otras actividades.

**Figura 7-2. Personal técnico en los departamentos agropecuarios de la banca comercial**

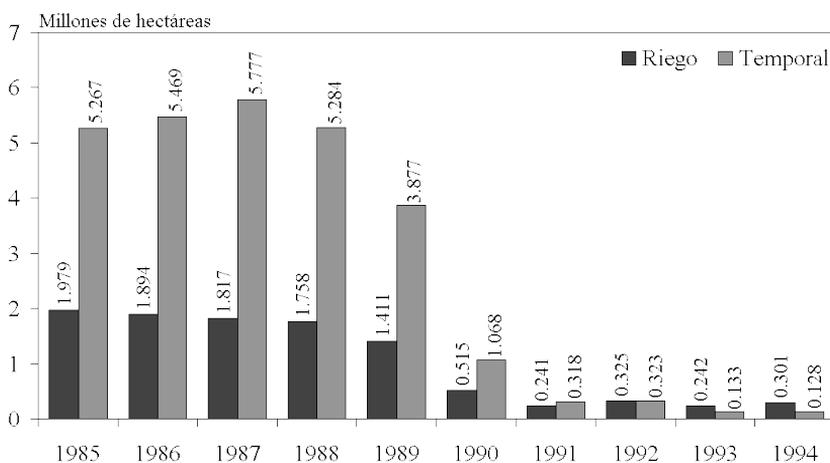


Fuente: Elaborado con datos de FIRA (1993).

- Debido a las fuertes presiones a las que el BANRURAL ha sido sometido para el logro de su autosuficiencia financiera, éste se ha visto “obligado” a diversificar su clientela y sus servicios. La diversificación del financiamiento se manifiesta en los tipos de crédito y en el destino de éstos. Los créditos quirografarios y otros aumentan en más del doble su participación (de 9 a 19% entre 1992 y 1993). El crédito a sectores no agrícolas (particularmente en minería, construcción, transporte urbano e industria de transformación en general) crece también rápidamente y en 1993 representó 30% de la cartera total. Dada la orientación tradicional de este banco, estos recursos son contabilizados como “crédito rural” aunque nada tengan que ver con el sector.
- Quizás la causa más profunda que explica la vertical caída de la superficie agrícola financiada tenga que ver con la redefinición que sufrió el concepto de crédito a partir de 1990 con la desaparición de la Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera (ANAGSA) y con la diferenciación que se hizo de los productores según su nivel de ingresos y su potencial productivo.

- Así, no obstante que ya desde 1926, año de creación del Banco Nacional de crédito Agrícola, se ha insistido reiteradamente en la necesidad de otorgar un tratamiento diferenciado a los distintos tipos de agricultura —la marginal y la comercial— (Fernández, 1977), lo cierto es que desde entonces ha prevalecido una evidente indefinición en materia de financiamiento agrícola, toda vez que a las instituciones financieras rurales se les han asignado funciones tanto de bienestar rural —léase canalización de subsidios— como de fomento a la productividad, con una clara predominancia de la primera, dada la necesidad histórica del Estado mexicano de mantener al campo como fuente inagotable de clientelismo político, base de la vanagloriada “estabilidad social”.

**Figura 7-3. Superficie asegurada de riego y temporal**



Fuente: Consejo Nacional Agropecuario con datos de ANAGSA (hasta 1988) y AGROASEMEX (desde 1989).

- El seguro otorgado por ANAGSA desde 1963 fue, en buena medida, el instrumento que permitió que el crédito adquiriera características de subsidio y que como tal lo concibieran los productores, pues era un “secreto a voces” que hasta 1989 la fuente principal de recuperación del crédito otorgado por BANRURAL no eran los proyectos financiados sino el seguro. Así por ejemplo, para el ciclo primavera-verano 1988 la proporción de las recuperaciones vía ANAGSA representaron 51% del total.
- Al respecto, para 1983 se reportó como siniestrada un 50% de la superficie total asegurada, porcentaje que se elevó a 75% para el período 1987-1989. Una elevada proporción de la superficie si-

niestrada era producto de negociaciones fuera de la norma que hacían los supervisores con los productores, negociaciones en las cuales se materializaba la concepción que el gobierno y los productores tenían del crédito como subsidio. Lo anterior parece sugerir que el problema de la cartera vencida no es un fenómeno exclusivo de este sexenio, sino que siempre ha estado presente en el agro mexicano, aunque las causas de su origen sean distintas, pues a lo que antes se llamaba *Índice de Siniestralidad* pero que la existencia de ANAGSA permitía que no apareciera como cartera vencida, hoy se le llama *Índice de Cartera Vencida*.

- La senda del paternalismo y la corrupción que siguieron las dos principales instituciones financieras rurales desde sus orígenes, aunado a su orientación exclusivamente hacia la oferta, provocaron una paulatina desmoralización de los productores como sujetos de crédito, problemas de recuperación, dependencia permanente de subsidios, insolvencia y posterior virtual quiebra técnica y financiera. La imposibilidad económica e incluso política y social para justificar la permanencia de estas instituciones dieron lugar a una de las reformas más profundas, aunque insuficientes, de las que se tenga memoria en materia de financiamiento y seguro agropecuario.
- El primer paso se dio en 1990 al desaparecer ANAGSA y sustituirla por AGROASEMEX, con lo cual terminaba una de las principales fuentes de recuperación del crédito; y el segundo al tipificar a los productores y redefinir las funciones de las instituciones que conforman al sector financiero rural. Así, se decidió sacar de BANRURAL a los productores ubicados en zonas marginadas y con bajo potencial productivo y canalizarlos al Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL) para que este creara Fondos Estatales de Reconversión Productiva para financiar a los productores con “créditos a la palabra”. Una vez capitalizados, estos productores podrían tener acceso al esquema formal de financiamiento. Es decir, al Pronasol se le asignaron funciones de formación de sujetos de crédito para la banca comercial y de desarrollo.
- En el caso de los productores de bajos ingresos pero con potencial productivo y sin acceso a la banca comercial, los esfuerzos de BANRURAL y FIRA se orientarían a elaborar programas de crédito con tasas preferenciales determinadas por el costo del dinero en el mercado financiero nacional. Finalmente, los productores que actuaran dentro de la agricultura comercial, serían atendidos por la banca comercial en coordinación con FIRA, NAFIN, FIDEC y BANCOMEXT.
- En suma, la desaparición de ANAGSA y el traslado de los productores de bajo potencial productivo hacia PRONASOL, provocaron

un brusco descenso de la superficie agrícola nacional financiada, ya que desapareció una de las principales fuentes de recuperación del crédito y se eximió a BANRURAL de seguir canalizando subsidios disfrazados de crédito hacia zonas marginadas.

- Finalmente, un factor que también explica la contracción del crédito al campo tiene que ver con la eliminación, en 1988, del mecanismo de *encaje legal* a través del cual se obligaba a la banca comercial a otorgar créditos por sectores, lo cual aseguraba que, para el caso del campo, los montos de crédito se mantuvieran constantes independientemente de los estrictos criterios de riesgo y de rentabilidad que hoy se aplican a este tipo de créditos.

## 2.2. Reducción de subsidios

A fin de evidenciar con mayor claridad la magnitud del cambio que registró el sistema financiero rural, a continuación se enlistan una serie de hechos que dan cuenta de la lógica y funcionamiento del crédito y seguro agropecuario, y sobre todo del costo que implicó el sostenimiento de un sistema orientado básicamente a la canalización de subsidios al agro, más que de financiamiento<sup>1</sup>.

Para 1983, por cada dólar prestado a la agricultura, el gobierno gastaba 83 centavos por concepto de subsidios (a las primas de seguro agrícola, asesoría técnica, costos de operación de las IFR, condonación de adeudos, garantía de créditos...) y tasas de interés preferenciales. Para 1992, dicho costo cayó a 17 centavos por cada dólar prestado.

En lo que respecta al comportamiento de las diferentes IFR, se tiene lo siguiente:

- BANRURAL, por sí solo, absorbió 45% del valor real total de las transferencias gubernamentales a las IFR entre 1983 y 1992.
- Estas transferencias fueron “necesarias” para mantener a BANRURAL en funcionamiento debido especialmente a las grandes pérdidas de operación como resultado de los bajos niveles de recuperación de créditos, altos costos operativos —para 1983, por cada dólar prestado se gastaban 40 centavos por concepto de operación; a pesar de haber reducido su personal, esta relación se incrementó a 53 centavos por cada dólar prestado para 1992<sup>2</sup>— y muy bajas y algunas veces negativas tasas de interés. Medida la eficiencia como el costo por cada dólar prestado a la agricultura, los costos del gobierno por los créditos canalizados a través de

<sup>1</sup> Flas cifras fueron extraídas de un informe elaborado por el Banco Mundial (1994).

<sup>2</sup> A manera de comparación, baste señalar que la banca comercial promedió costos de operación de 8 a 10 centavos por dólar prestado.

BANRURAL-FICART —disuelto en 1992— variaron de 22 centavos en 1987 a 35 centavos en 1992. Este incremento se explica principalmente por la reducción de los subsidios gubernamentales a los costos de operación.

- ANAGSA-AGROASEMEX, representaron cerca del 17% del valor real en dólares de todas las transferencias gubernamentales a las IFR durante 1983-1992. Las primas del seguro y las indemnizaciones fueron los dos principales conceptos subsidiados, siendo el segundo el que absorbió el 72% del total. Al respecto, durante los tres últimos años de operaciones de ANAGSA (1987-1989) las indemnizaciones reclamadas representaron 75% del área asegurada.
- Un indicador que da cuenta de la ineficiencia con la que operó ANAGSA es el siguiente: entre 1983 y 1989 las transferencias promediaron ¡\$ 1,750 por hectárea asegurada!
- En conjunto, BANRURAL-FICART-ANAGSA y AGROASEMEX absorbieron 65% del valor real en dólares de todas las transferencias gubernamentales realizadas a las IFR entre 1983 y 1992. Medido como el costo fiscal por dólar prestado, estas transferencias fueron del orden de 86 centavos por dólar prestado, cayendo a 37 centavos para 1992.
- FIRA absorbió 34% del valor real de todas las transferencias gubernamentales al sistema financiero rural entre 1983 y 1992. Medido como el costo para el gobierno por cada dólar descontado por FIRA, el costo cayó de 78 centavos en 1983 a 9 centavos en 1992.

En suma, lo que estos indicadores reflejan es un cambio radical en el sistema de financiamiento y seguro rural, toda vez que se transita de un esquema donde el crédito y el seguro son concebidos como un subsidio —sobre todo los canalizados a través de BANRURAL y ANAGSA— a un esquema donde el crédito es concebido como un préstamo que debe ser reintegrado. Esta afirmación parece trivial, pero para el caso de México no lo es, pues por más de 30 años prevaleció la idea de que el crédito era un regalo del Estado paternalista y clientelar surgido de la revolución mexicana.

### 2.3. Cartera vencida agropecuaria

Otra de las tendencias que tipifican al sistema financiero mexicano la constituye el creciente deterioro en la calidad de los activos. Así, al analizar el comportamiento de los saldos de cartera vencida del sistema bancario mexicano durante el período 1985-1995 se observa que ésta ha registrado una tasa media anual de crecimiento de 24% real, superior a los créditos otorgados a la economía nacional. Por sectores económicos,

la cartera vencida tuvo las más altas variaciones en créditos al consumo y al comercio con 35 y 28%, respectivamente; mientras que las menores variaciones se registraron en los créditos a la industria y al sector agropecuario, con 17% (Cuadro 7-2).

**Cuadro 7-2. Evolución de la cartera vencida de créditos a la economía\* (millones de pesos de mayo de 1996 al final del periodo)**

Año	Crédito sistema bancario (A)	Cartera vencida de créditos						Otros
		Total (B)	(B/A, %)	Agricult.	Industria	Consumo	Comercio	
1985	928,892	14,903	1.6	3,101	6,534	533	2234	2,500
1986	973,876	12,315	1.3	2,414	5,477	308	1831	2,285
1987	864,414	7,453	0.9	1,419	2,976	275	1125	1,657
1988	806,277	6,728	0.8	1,628	2,696	355	754	1,295
1989	886,334	21,578	2.4	4,818	5,903	675	1801	8,380
1990	882,359	21,697	2.5	7,385	5,901	1,241	3,499	3,671
1991	960,012	21,511	2.2	5,271	5,248	1,604	6,360	3,028
1992	1,048,801	34,411	3.3	6,694	8,574	7,047	7,434	4,663
1993	1,107,884	52,809	4.8	9,760	13,327	10,276	12,115	7,331
1994	1,503,811	102,597	6.8	13,968	21,225	14,698	27,081	25,625
1995	1,281,035	129,456	10.1	15,211	32,237	10,557	26,358	45,093
TMAC	3%	24%	20%	17%	17%	35%	28%	34%

TMAC: Tasa de crecimiento media anual (%).

\* Las cifras incluyen intereses vencidos; a partir de junio de 1995 se incluye la cartera vendida a FOBAPROA; a partir de julio de 1995 incluye filiales de bancos extranjeros; incluye financiamiento canalizado por los bancos a través de valores, crédito y cartera de crédito cedida en redescuento; se excluyen operaciones interbancarias.

Fuente: Banco de México (1994).

Estos indicadores evidencian un problema de insolvencia general en todos los sectores de la economía, debido a la elevación de las tasas de interés, contracción del poder adquisitivo, apertura comercial, caída de los precios internos de los bienes y servicios...

Los saldos de cartera vencida del sector agropecuario pasaron de mil 628 a 15 mil 211 millones de pesos entre 1988 y 1995, lo que significa un incremento real de 834%, cifras que ponen de manifiesto la creciente incapacidad de los productores de cumplir con sus compromisos crediticios con la banca comercial y de desarrollo (Cuadro 7-3).

**Cuadro 7-3. Evolución de la cartera vencida agropecuaria\* (saldos al final del periodo en millones de pesos de 1996)**

<i>Año</i>	<i>Banca de desarrollo</i>	<i>Var (%)</i>	<i>Banca comercial</i>	<i>Var (%)</i>	<i>Monto Total</i>	<i>Var (%)</i>
1985	1,960		1,153		3,113	
1986	1,498	-23.6	919	-20.3	2,417	-22.4
1987	959	-36.0	464	-49.5	1,423	-41.1
1988	1,279	33.4	350	-24.6	1,629	14.5
1989	4,120	222.1	697	99.1	4,817	195.7
1990	6,108	48.3	1,277	83.2	7,385	53.3
1991	3,012	-50.7	2,260	77.0	5,272	-28.6
1992	3,162	5.0	3,531	56.2	6,693	27.0
1993	3,992	26.2	5,768	63.4	9,760	45.8
1994	5,284	32.4	8,684	50.6	13,968	43.1
1995	4,909	-7.1	10,302	18.6	15,211	8.9

\* Incluye intereses vencidos y desde junio de 1995 la cartera vendida a FOBAPROA.

Fuente: Banco de México.

## 2.4. Causas de la cartera vencida

En términos generales, las causas de la cartera vencida agropecuaria pueden clasificarse en tres niveles, a saber:

- Causas imputables a instituciones crediticias,
- Causas atribuibles a los acreditados, y
- Causas ajenas a la voluntad y control de los bancos y productores.

### 2.4.1. Causas imputables a instituciones crediticias

Es de sobra conocido que un crédito se recupera cuando se otorga, no cuando se vencen los documentos o las operaciones. Esto significa que un crédito que se otorga bajo bases y estudios apropiados se deberá recuperar a su vencimiento. Por el contrario, una mala evaluación técnica y financiera del proyecto de inversión, aunado a deficiencias en el proceso de supervisión debido a la carencia de personal en los departamentos agropecuarios, conduce a otorgar créditos que a su vencimiento se convierten en cartera vencida.

Un “secreto a voces” que se comenta en el ámbito bancario, y que en mucho contribuyó al abultamiento de la cartera vencida, se refiere a la forma tan ventajosa e irresponsable con la que se otorgaron cuatiosísimos créditos agropecuarios en el período de transición —entre junio de 1991 y julio de 1992— que implicó la reprivatización de los bancos comerciales. Durante este proceso los antiguos administradores se sirvieron con la “cuchara grande” y le transfirieron el problema a los nuevos y novatos banqueros.

Aunado a lo anterior, cuando un banco otorga un crédito, éste debe reunir tres características: líquido, seguro y productivo. Líquido significa que se debe cobrar al vencimiento, condición que se cumple con menos frecuencia en el sector agropecuario. Seguro quiere decir que el patrimonio del acreditado debe ser suficiente para responder por cualquier contingencia. Al respecto, la banca comercial ha demostrado que prácticamente la “única forma de obtener un crédito agropecuario es demostrar que no se necesita”, toda vez que las garantías que exige son por demás excesivas y generalmente se evalúan por encima de la viabilidad del proyecto. Finalmente, el que un crédito sea productivo significa que el interés con el cual se coloca el crédito cubra el costo del dinero, el costo administrativo y además deje un margen de utilidad razonable. Precisamente sobre esta última característica, la banca comercial recurrió en forma masiva a los créditos quirografarios para financiar proyectos agropecuarios.

Dados los plazos reducidos (90 días) y las altas tasas de interés que caracterizan a este tipo de créditos, resulta evidente que en el ámbito del sector agropecuario no existen líneas productivas —con excepción quizás de la producción de leche— que a 90 días generen recursos suficientes para liquidar el crédito recibido y los intereses devengados. Así, debido a esta política, a muchos productores rurales prácticamente se les condenó a la insolvencia.

Una razón adicional que podría argüirse para explicar el problema de cartera vencida en la banca comercial la constituye el hecho de que dos tercios de los bancos mexicanos pertenecen o fueron parte de grupos financieros que poseen casas de bolsa, empresas que se caracteriza por tener un “apetito de riesgo” mayor que los bancos.

#### **2.4.2. Causas atribuibles a los productores**

La operación por más de 30 años de una política de financiamiento rural que propició que muchas veces fueran más atractivos los siniestros simulados que el esfuerzo por producir, dio lugar a una profunda desmoralización de los productores como sujetos de crédito. No obstante los radicales cambios en las políticas de crédito y seguro entre 1989 y 1990, un segmento considerable de productores aún suponen que pueden disponer de las indemnizaciones del seguro y de las facilidades que antes daba BANRURAL para saldar sus adeudos. Así, el arraigo de la “cultura del no pago” ha dado lugar a que muchos productores incurran en actitudes de franca morosidad en espera de una solución de tipo político que les condone sus adeudos.

Asimismo, es justo reconocer que la política crediticia de BANRURAL hasta 1989 provocó que este banco sufriera una profunda erosión en su credibilidad financiera, del tal suerte que aún existen muchos agricultores

que creen que “el BANRURAL es el único que presta sin garantías, por lo que no hay que pagarle, pero si acaso se le ocurre cobrarles, lo pueden regañar”.

Por otra parte y no obstante la apertura comercial y el virtual retiro del Estado de la comercialización de insumos y cosechas, además de la reducción y aún cancelación de subsidios, los productores han realizado mínimos esfuerzos por incorporar e innovar tecnologías que les permitan elevar sus niveles de rentabilidad y competitividad, de tal suerte que bajo los niveles actuales de costos y precios de los productos agropecuarios y las elevadas tasas de interés, muchos proyectos agropecuarios que recibieron crédito bancario se vieron prácticamente imposibilitados para cubrir los compromisos crediticios.

Si aunado a lo anterior se suma el hecho de que para 1994 sólo 429 mil hectáreas fueron aseguradas, de un total de 3.3 millones de hectáreas financiadas, se comprende de suyo la elevada exposición al riesgo a la que se encuentra sometida la actividad agrícola.

#### **2.4.3. Causas ajenas a la voluntad y al control de los bancos y de los productores**

La política económica que ha instrumentado el Estado mexicano, sobre todo en lo que se refiere a la apertura comercial, la desregulación económica y el obsesivo control de la inflación han sido determinantes en el incremento de la cartera vencida (ver capítulo 2, sección 3.1, páginas 32-37).

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. Ante ello, y con el objetivo de romper el círculo vicioso que está limitando la capitalización del campo, los responsables del diseño de las políticas para el agro, se han dado a la tarea de generar e instrumentar medidas tendientes a resolver el problema de las carteras vencidas y a estimular a la banca y a la iniciativa privada a invertir en el campo.

### **III. PROGRAMAS DE REESTRUCTURACIÓN Y SANEAMIENTO FINANCIERO**

#### **3.1. FIRCAVEN y PRONASOL**

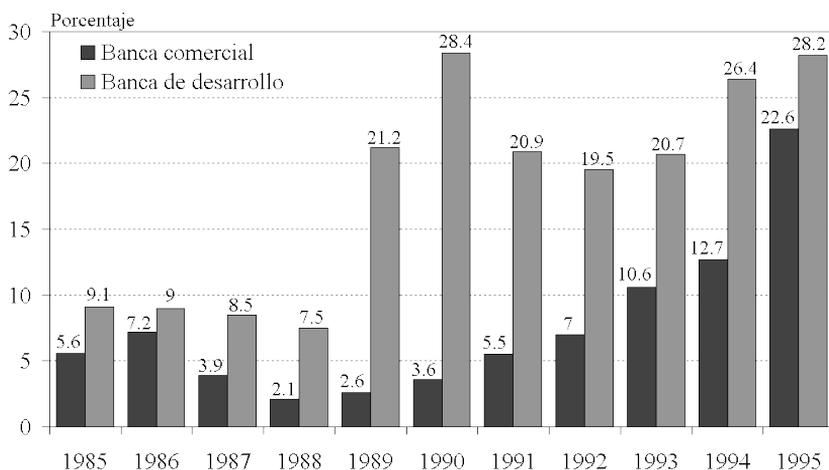
Uno de los primeros programas de esta naturaleza instrumentado en este sexenio fue la transferencia de 5 mil 95 millones de pesos de cartera

vencida del BANRURAL al Fideicomiso de Reestructuración de Carteras Vencidas (FIRCAVEN) y al PRONASOL, en proporciones de 82 y 18%, respectivamente.

El primer esquema consistió en que a los deudores del ciclo O-I 88/89 y anteriores, se les otorgó una quita del 80% del consolidado de su adeudo de capital e intereses. A los productores que no pudieron pagar por razones ajenas a su voluntad los créditos de los ciclos P-V 89 al O-I 90/91, se les dispensó el pago de los intereses normales y moratorios y se les concedió una quita del 60% del capital.

Gracias a este programa, el Índice de Cartera Vencida agropecuaria de la banca de desarrollo tuvo sensibles decrementos entre 1991 y 1992, aunque para el caso de la banca comercial la cartera vencida comenzó a crecer persistentemente desde 1988 hasta alcanzar niveles insostenibles, mientras que la cartera vencida de la banca de desarrollo nuevamente se empieza a incrementar después de 1992, pues para mayo de 1994 la cartera "susceptible" de ser reestructurada sumó cuatro mil 849 millones de pesos.

**Figura 7-4. Índice de cartera vencida del sector agropecuario\***



\* Cartera vencida / cartera total.

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de México.

Los mecanismos institucionales de apoyo a las empresas agropecuarias con problemas de cartera vencida o de inminente vencimiento, tales como el de Prórrogas de Capital e Intereses, Reestructuración de Cartera Vencida, crédito Contingente y Garantía, Programa Especial de Saneamiento Financiero y Técnico del Sector Agropecuario (PROSAFIN), todos ellos instrumentados por FIRA, y el Programa de Reestructuración de Pasivos

de BANCOMEXT y NAFIN, resultaron marcadamente insuficientes para sanear y evitar el incremento de la cartera vencida agropecuaria.

### 3.2. Sistema de Reestructuración de Cartera Agropecuaria

Ello hizo necesario el diseño e instrumentación de un sistema especial de reestructuración de la cartera agropecuaria, denominado Sistema de Reestructuración de Cartera Agropecuaria (SIRECA), cuya aplicación sería tanto para la banca comercial como para la de desarrollo. Las principales características de este programa fueron las siguientes:

- Se incorporó a todos los productores cuya cartera estuviera total o parcialmente vencida al 25 de febrero de 1994.
- El monto máximo por acreditado a reestructurarse bajo el esquema básico fue hasta por \$200,000, con lo cual se cubría al 84% de los casos pero sólo al 34% del monto. Dicho monto no incluyó los intereses capitalizados durante 1992 y 1993 correspondientes al exceso de la tasa de interés ponderada, respecto a la tasa máxima de FIRA. Estos intereses, junto con los generados por la sobretasa moratoria fueron condonados.
- Los créditos reestructurados causarían intereses a la tasa que resulte de sumar la tasa de inflación a la tasa fija de 4.0% para productores de bajos ingresos (PBI) y de 4.5% para otro tipo de productores (OP).
- El plazo de amortización en todos los casos fue de 15 años. Durante los primeros cinco años no se realizarían pagos de capital y, además, se capitalizaría el componente inflacionario de los intereses. En consecuencia, el productor solo pagaría el monto que resultó de multiplicar la tasa fija por el capital ajustado por la inflación. A partir del sexto año, el acreditado pagaría intereses a la tasa correspondiente según el punto anterior. El capital se amortizaría en forma creciente a partir del octavo año.
- FIRA redescató estos créditos al 100% manteniendo los márgenes para la banca comercial. Además otorgó automáticamente garantía por 50% de los saldos insolutos de capital, incluyendo el incremento de este atribuible a la capitalización en los primeros cinco años del "componente inflacionario de los intereses".
- La banca comercial se comprometió a otorgar crédito de avío para el ciclo inmediato posterior a la reestructuración a los productores cuyos proyectos fueran viables. FIRA garantizó 90% del primer avío.
- Los montos de los créditos agropecuarios que, en su caso, excedieran de \$200,000 también fueron objeto de reestructuración, con

algunas modificaciones, conforme al Programa de Saneamiento Financiero del FIRA.

A fin de comprender mejor la naturaleza del SIRECA, en el Cuadro 4 se presenta un ejemplo hipotético de un agricultor con un adeudo consolidado de \$1,000. En las últimas columnas se calculan las amortizaciones equivalentes en kilogramos de maíz, soya, trigo y carne.

Así, por cada mil pesos de adeudo, el agricultor tendrá que destinar 65 kg de maíz durante el primer año por concepto de amortizaciones, 130 kg en el octavo, 239 kg en el onceavo y 690 kg en el 15º año.

Como se puede observar, el SIRECA es una alternativa eminentemente financiera para resolver problemas de liquidez temporal de las empresas agropecuarias y no para resolver problemas de rentabilidad o viabilidad de éstas. Es decir, el programa de reestructuración no considera la capacidad de pago de los productores, sino únicamente el monto del adeudo. Más aún, el SIRECA no es más que un programa que busca aliviar los pasivos de la banca comercial.

Si bien es cierto que FIRA se comprometió a otorgar automáticamente garantía por el 50% del saldo insoluto de capital, además de garantizar el 90% del primer avío posterior a la reestructuración, resulta evidente que las garantías de los productores quedarán virtualmente bloqueadas por lo menos durante los primeros siete años, sino es que hasta los quince años, con lo cual se cancelarían las posibilidades para que los agricultores reciban dinero fresco para iniciar la conversión productiva o la elevación de los niveles de rentabilidad y competitividad, condiciones necesarias para el éxito de SIRECA (Cuadro 7-4).

### **3.3. El Acuerdo de Apoyo Inmediato a Deudores (ADE)**

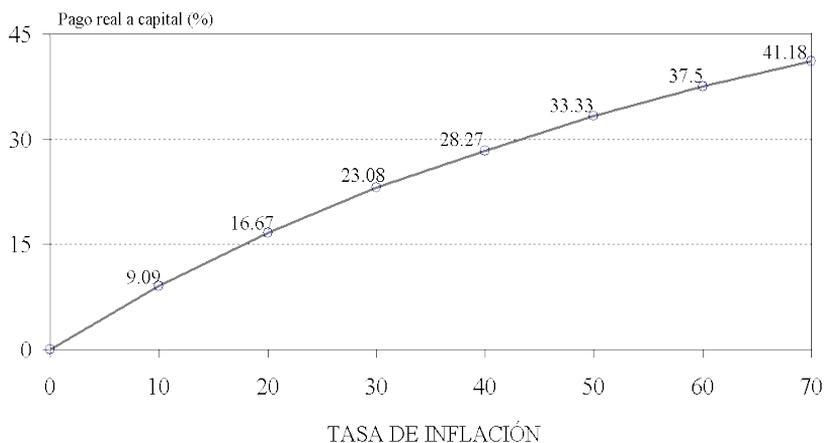
La sobrevaluación que había venido acumulando el peso por más de cuatro años ya no pudo sostenerse y el 19 de diciembre de 1994 se registró una devaluación nominal de casi 100%. La inflación que se generó como consecuencia del ajuste cambiario, así como la necesidad de ofrecer altos rendimientos al capital para que no saliera del país, provocaron una elevación considerable de las tasas de interés nominales que alcanzaron valores anualizados de 60%.

Dado que los mecanismos de pago más usados utilizan estas tasas para programar las amortizaciones, los niveles elevados de inflación ocasionan que el solo hecho de pagar los intereses nominales reduzcan el saldo real de la deuda en forma importante. Por ejemplo, en la Figura 7-5 se aprecia que con tasas de inflación de 50%, como las que se tuvieron en 1995, el pago de intereses nominales implica cubrir una tercera parte del saldo real de la deuda.



tividad, la tasa de interés para el monto excedente se determinaba por cada banco; en caso de créditos a organizaciones y parafinancieras dichos montos se otorgaban por socio activo.

**Figura 7-5. Efecto de la inflación en los pagos reales de un crédito pagando el interés nominal**



- Condonación de intereses moratorios al llegar a un convenio de reestructuración.
- No exigencia de garantías adicionales en créditos menores a 400 mil pesos.
- El banco pagaría el 100% de los gastos notariales para reestructurar y financiar al deudor el 100% de los gastos de registro.

De esta manera, el ADE fundamentalmente estabilizó los niveles de las tasas de interés nominales de los adeudos en un máximo de 25% para los primeros 200 mil pesos de adeudo y eliminó los intereses moratorios. A cambio, se exigió que los productores se mantuvieran al corriente en sus pagos o reestructuraran sus adeudos.

Si bien esto representó un beneficio para los productores, el ADE fue insuficiente para resolver los problemas de insolvencia de muchos productores rurales debido a las siguientes razones:

- El programa resultó ser muy pequeño en relación a la magnitud del endeudamiento del sector, pues los montos y productores beneficiados con la estabilización de las tasas fueron muy reducidos, manteniéndose el resto con tasas nominales ordinarias.
- No se realizó ninguna revisión, ni quita en los montos adeudados, por lo que el volumen de la cartera no disminuyó, salvo por la eliminación de los intereses moratorios.

- El tope a la tasa se estableció, en el mejor de los casos, a partir del primero de septiembre de 1995, aún cuando fue durante los ocho meses anteriores que las tasas mantuvieron un nivel superior al 50% anual y por lo tanto los intereses acumulados durante la crisis post-devaluatoria ya habían sido considerables.
- Por otra parte, el costo del programa, fundamentalmente lo referente al diferencial entre la tasa de mercado y el 25% fijado, fue completamente absorbido por el Gobierno Federal sin que la banca participara en el costo.

En fin, aún cuando el programa señalaba que los bancos otorgarían nuevos créditos para capital de trabajo a los deudores agropecuarios que estuvieran al corriente en sus pagos o que hubieran reestructurado sus adeudos, este compromiso solo se cumplió de manera selectiva.

### **3.4. El Acuerdo para el Financiamiento del Sector Agropecuario y Pesquero (FINAPE)**

A pesar de lo añejo del problema de la cartera vencida agropecuaria y lo insuficiente que resultó el ADE, no fue sino hasta el 23 de julio de 1996 (o sea 11 meses después de presentado el ADE y 19 meses después de iniciada la crisis financiera), cuando se ofreció un programa de saneamiento más integral para la cartera agropecuaria.

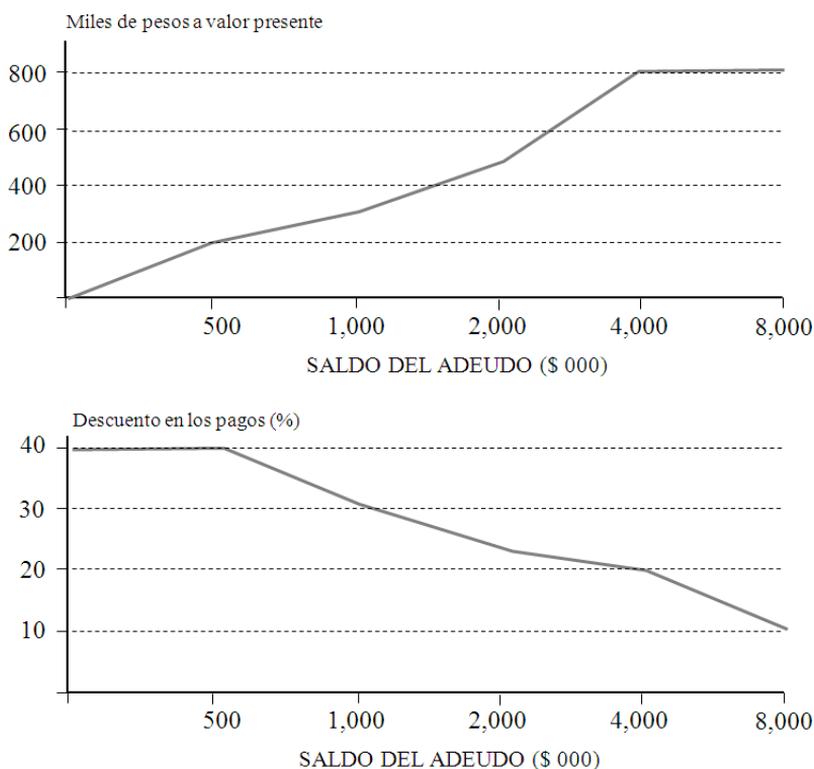
Este nuevo esquema, llamado Acuerdo para el Financiamiento del Sector Agropecuario y Pesquero (FINAPE), otorgó los siguientes beneficios (Figura 7-6):

- Descuentos en los pagos por montos equivalentes a los señalados en la Figura 6 durante el plazo convenido en la reestructuración respectiva y el cual no podría exceder de 10 años.
- La posibilidad de que la reestructuración se realizara en unidades de inversión (UDI) a plazos de 5, 8 y 10 años sin período de gracia.
- Durante los dos primeros años la tasa de interés aplicada a los créditos reestructurados será de 7%, 7.25% y 7.5% real anual para los plazos de 5, 8 y 10 años, respectivamente. A partir del tercer año las tasas de interés citadas aumentarán medio punto porcentual.
- La banca de primer piso se comprometió a otorgar *nuevos* créditos al sector agropecuario, entendiendo por éstos a los flujos netos de recursos no provenientes de una reestructuración o renovación de créditos, intereses devengados o consolidación de adeudos.
- FIRA implementó un sistema de crédito para los productores de bajos ingresos (con ingresos de hasta tres mil veces el salario mínimo diario al año y cuyos créditos de habilitación no excedan los 65 mil pesos al año, y en su caso por socio activo) con recursos

provenientes en un 100% de esta institución y contarán con servicio de garantía por el saldo insoluto del crédito.

- Para el mismo tipo de productores, pero con créditos de mayor monto, FIRA ofreció ampliar su servicio de garantía para cubrir, además del porcentaje del principal garantizado, los intereses causados por el crédito.
- Se establecieron líneas de crédito para la adquisición o arrendamiento de los derechos de agua, así como para los activos usados, incluidos bienes inmuebles y tierras.
- FIRA estableció límites al costo financiero de los créditos de avío en términos de tasa de interés real.

**Figura 7-6. Descuentos en los pagos ofrecidos por el FINAPE**

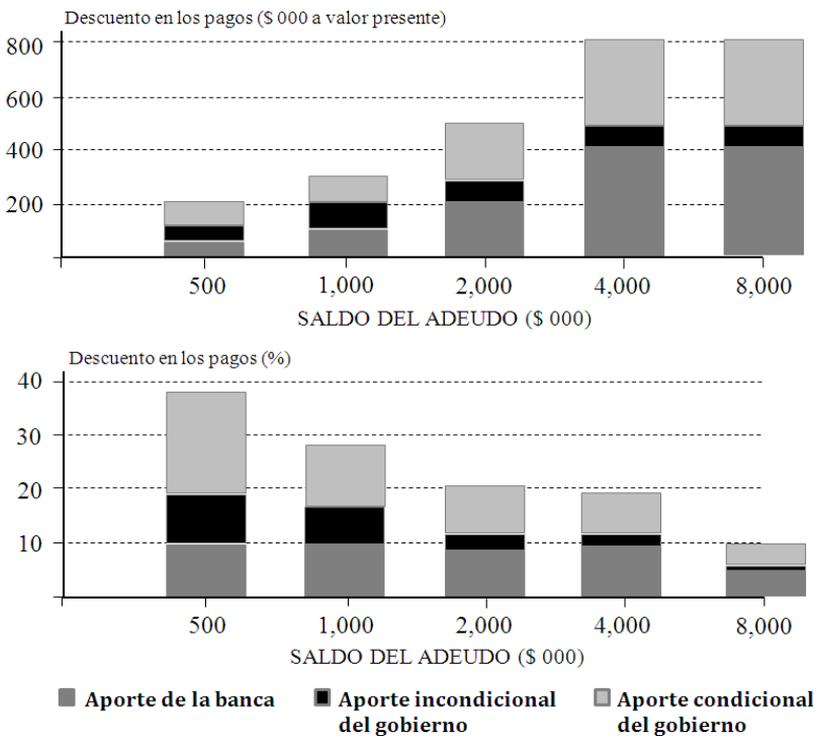


Los deudores que recibieron los beneficios señalados fueron los que tenían créditos, así como los que los hayan reestructurado antes del 30 de junio de 1996 o, en su defecto, los reestructuraran a más tardar el 31 de diciembre de 1996. Además, como el subsidio se aplica al momento de pagar

las amortizaciones, los deudores únicamente conservan los beneficios del FINAPE mientras cumplan puntualmente con sus obligaciones crediticias.

Como puede apreciarse en la Figura 7-7, el costo de los descuentos será cubierto con un monto fijo del Gobierno Federal, un aporte mínimo de la banca y una cuota proveniente del Gobierno Federal o de la banca en función del flujo neto de recursos que ésta inyecte al sector agropecuario.

**Figura 7-7. Financiamiento de los descuentos en los pagos del FINAPE**



La aportación del Gobierno Federal, en la fracción condicionada, se estableció considerando que por cada tres pesos de flujo neto que el banco destine al sector agropecuario durante los primeros tres años, el Gobierno aportará un peso de descuento, limitando dicha aportación a los porcentajes establecidos.

En este contexto, el flujo neto de recursos de cada banco incluirá los recursos no provenientes de una reestructuración o renovación de créditos, intereses devengados o consolidación de adeudos, comprometiéndose a mantener dichos apoyos durante tres años. Los créditos recuperados durante el primer año deben ser otorgados en el siguiente, actualizados por la inflación. Lo mismo ocurrirá con los créditos canalizados en el segundo año.

Por otra parte, los bancos no podrán canalizar los nuevos financiamientos a un número reducido de acreditados, por lo que la distribución de los recursos deberá tener una distribución similar a la que actualmente tiene la cartera agropecuaria de cada banco, clasificándose en créditos otorgados de hasta \$2,000,000 y por montos superiores a esta cantidad.

Además, al término de cada ciclo productivo, se evaluarán los niveles de recuperación de los créditos otorgados por banco, con el fin de establecer un costo diferencial por el servicio de garantía ofrecida por FIRA, de tal manera que los bancos que muestren mejores niveles de recuperación del crédito pagarán un costo menor por el servicio.

Los resultados esperados del FINAPE son muy importantes ya que se pretende beneficiar a la totalidad de la cartera agropecuaria (que al cierre de junio de 1996 se situó en 57 mil 534 millones de pesos, de los cuales 41 mil 691 son con la banca comercial y 17.6% es cartera vencida). El costo del programa se estima en 30 mil millones de pesos distribuidos en 10 años y será asumido mayoritariamente por la banca, a menos que se otorguen más créditos al sector agropecuario, en cuyo caso el Gobierno Federal asumirá una porción mayor del mismo.

Las estimaciones oficiales señalan que si el flujo neto de créditos alcanzan los 12 mil millones de pesos en los próximos 12 meses, el costo fiscal del programa en 10 años se situará en 15 mil millones de pesos, lo que representa 0.63% del PIB (cerca del 10% PIB agropecuario) o bien el equivalente al subsidio alimentario anual que recibe la población nacional.

Dada la estructura de adeudos, se considera que el 89% de los deudores agropecuarios obtendrá descuentos del 40% en sus pagos, pero esta suma únicamente representa 32% del monto global de la cartera, mientras que el 68% restante, que representa el 11% de deudores, recibirá descuentos decrecientes según los saldos de adeudos.

Así, la institución bancaria más beneficiada será BANRURAL, pues la gran mayoría de su cartera son deudores con saldos menores a 500 mil pesos.

A pesar de ser una propuesta más integral para enfrentar el problema de la cartera vencida, el FINAPE tiene algunas limitantes:

- Para muchas empresas, en particular las de mayor endeudamiento, el programa llega muy tarde y es completamente insuficiente, ya que los intereses consolidados mediante diversas reestructuraciones de créditos han acumulado saldos que tendrán pocos beneficios.
- A pesar de lo atractivo que representa para la banca comercial el aporte de flujos netos hacia el sector agropecuario, es posible que en virtud del alto riesgo que percibe en dichos créditos, prefiera absorber los costos de los descuentos en lugar de canalizar nuevos recursos. Sobre todo si se considera que es justamente la banca comercial la que tiene montos de crédito por deudor mayores y por lo tanto los aportes condicionados por el gobierno serán proporcionalmente menores.

- Sin una reactivación de la rentabilidad de la agricultura mexicana, aún con los descuentos, las amortizaciones podrían superar la capacidad de pago de muchas empresas, lo que ocasionaría que el FINAPE, al igual que el SIRECA, no resuelva el problema de cartera sino que lo posponga. Esto es particularmente cierto si se considera que la tasa real que se cobrará será prácticamente la del mercado (casi 3 puntos porcentuales sobre la que propuso el SIRECA en su oportunidad). En este sentido, no hay que olvidar que la cartera vencida constituye un lastre que impide mejorar la capacidad de producción y que además va a absorber una parte significativa de las utilidades durante los próximos diez años.
- Para darle viabilidad al FINAPE, se requiere un programa de fomento a la producción agropecuaria, junto con una política macroeconómica que no solo disminuya la tasa de interés real sino que también evite la sobrevaluación de la moneda. En efecto, sin una reactivación en el crecimiento del sector agropecuario, este programa está condenado al fracaso.

En suma, todo parece indicar que los productores tendrán que vérselas con sus propios recursos para reactivar sus empresas, situación que se antoja difícil en el contexto actual de descapitalización y desarticulación de las cadenas productivas, de la virtual paralización de los centros de investigación y capacitación agropecuarios y de la precaria presencia que aún tienen las organizaciones económicas en el agro.

A la luz de estos hechos, la pregunta obligada giraría en torno a lo siguiente: ¿de dónde provendrán y como se canalizarán los cuantiosos recursos que requiere el agro mexicano para elevar sus niveles actuales de competitividad nacional e internacional?

Hasta 1994 una de las alternativas que se habían vislumbrado con mayor viabilidad era el de las uniones de crédito, pues a juicio de las autoridades agrarias, hacendarias y productores era prácticamente la única organización auxiliar que permitía el acceso al crédito de manera “ágil, oportuna y suficiente”.

#### **IV. LAS UNIONES DE CRÉDITO: DEL AUJE DE CRECIMIENTO A LA “CRISIS DE CREDIBILIDAD”**

##### **4.1. ... el auge de crecimiento**

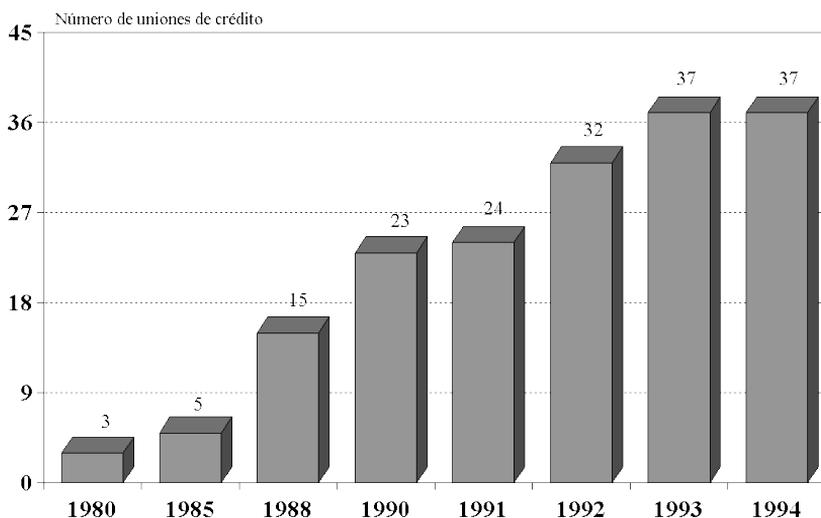
No obstante que la legislación en torno a las uniones de crédito data desde hace más de 60 años (1932), la importancia de estas organizacio-

nes en el ámbito rural aún no es significativo, ni por su número (142), ni por el monto de sus operaciones (724 millones de pesos, que representan entre el 6 y 7% de la operativa global de FIRA), ni por su cobertura (51 mil productores beneficiados) (FIRA, 1993). Sin embargo, en los últimos años han registrado un gran dinamismo, pues de ejercer recursos por un valor cercano a los 500 millones de pesos (\$ 496 millones) en 1992, para 1993 esta suma ascendió a cerca de mil millones de pesos, es decir un 98.4% más.

El gran énfasis otorgado a la promoción de las uniones de crédito no solo se ha circunscrito al agro, pues en el resto de los sectores económicos ha ocurrido lo mismo. Prueba de ello es que mientras en 57 años (1932-1989) se crearon 142 uniones, en solo cuatro años (1990-1994) se crearon 182 uniones para llegar a un total de 324. Esto ha permitido que estos organismos se conviertan paulatinamente en uno de los principales intermediarios financieros de la banca de desarrollo, ya que mientras en 1992 se canalizó 12.7% de los créditos a la micro y pequeña industria a través de las uniones, para el primer trimestre de 1994 se canalizó un 26% del total.

La evolución que ha registrado el surgimiento de las uniones de crédito "campesinas" constituye una muestra elocuente de la juventud que caracteriza a estas organizaciones, pues la mayoría de ellas surgieron después de 1990 (Figura 7-8).

**Figura 7-8. Año de creación de las uniones de crédito campesinas**



Fuente: Cruz (1994).

En realidad, la explosiva expansión que han registrado las uniones de crédito durante los noventa no es más que resultado de la combinación de dos factores: 1) la necesidad de la banca de desarrollo, sobre todo NAFIN, de contar con ventanillas de colocación de créditos a los pequeños y medianos empresarios ante la reticencia de la banca comercial, y 2) la necesidad de los mismos productores rurales y microempresarios de contar con una alternativa de acceso al crédito ante la creciente selectividad que tiende a aplicar la banca comercial.

Lo anterior ha dado lugar a un excesivo optimismo por parte de las autoridades bancarias y hacendarias en el sentido de considerar a las uniones de crédito como la alternativa de mayor viabilidad para resolver el problema financiero de los pequeños, medianos y grandes productores, en la medida en que estos organismos auxiliares de crédito pueden garantizar a sus socios el acceso al crédito de manera ágil, suficiente y oportuna, amén de la gran cantidad de servicios complementarios que podrían brindar, tales como: asesoría técnica, comercialización de insumos y cosechas, industrialización, etc.

Una de las bondades que mas suelen destacarse de las uniones de crédito se refiere al hecho de que el otorgamiento de los créditos se realiza con un enfoque de proximidad y de mayor supervisión, lo que teóricamente se debería traducir en menores problemas de recuperación. Ello parece ser confirmado al observar el comportamiento crediticio de una muestra de 87 uniones de crédito agropecuarias y mixtas, las cuales registraron una tasa de recuperación de más de un 90% en el 74% de los casos.

***Cuadro 7-5. Efecto de la inflación en los pagos reales de un crédito pagando el interés nominal***

<i>Rangos porcentuales de cartera vencida</i>	<i>Núm. de uniones</i>	<i>( % )</i>
– Sin cartera vencida	18	21
– De 1 a 5% de la cartera vencida	20	23
– De 5 a 10% de la cartera vencida	26	30
– De 10 a 25% de la cartera vencida	12	14
– De 25 a 30% de la cartera vencida	6	6
– Más del 25% de la cartera vencida	5	6
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

Fuente: CNB. Mayo de 1993. Citado por Gentil y Doligez (1994).

Si embargo, si bien este indicador da cuenta del buen comportamiento crediticio de las uniones, no es suficiente para evaluar su eficiencia, toda vez que no se dispone de información más detallada sobre la anti-

güedad de la cartera vencida, de su clasificación según la fecha de vencimiento y de separación precisa entre cartera vigente y reestructurada. Asimismo, se cuenta con información de uniones de crédito del sector social que indica que si bien las uniones cumplen con sus compromisos con las fuentes financieras —con el fin de seguir teniendo acceso a redescuentos bancarios—, los socios no lo están haciendo con la unión, pues la cartera vencida interna tiende a incrementarse en forma inexorable. Así, de un grupo de 20 uniones, 13 tuvieron problemas de cartera vencida interna por un monto de 16.2 millones de pesos, lo cual las obligó a hacer uso de parte de su capital social como mecanismo compensatorio, lo que a su vez denota un grave proceso de descapitalización.

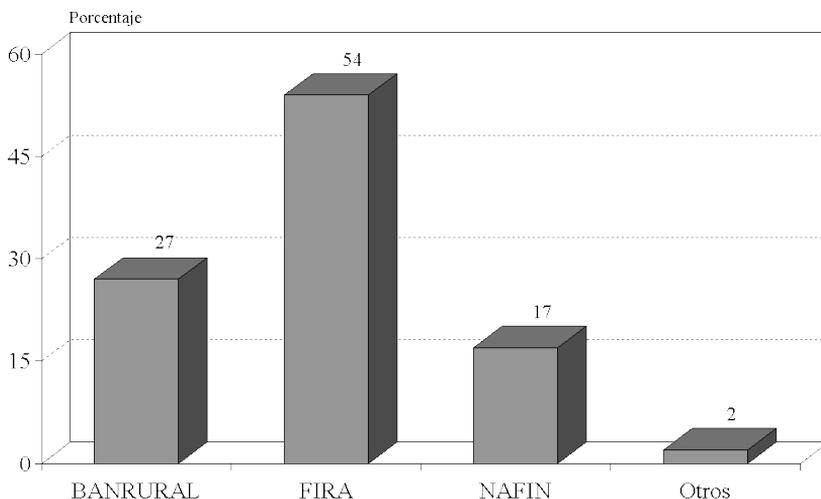
En efecto, al realizar un análisis del capital de las uniones, se observa que 13 uniones tenían un capital social pagado superior al exigido por la Comisión Nacional Bancaria (750 mil pesos), dos estaban en equilibrio y cinco no cubrieron dichas exigencias. Sin embargo, en cuanto al capital contable, sólo nueve lo tenían en volúmenes superiores al exigido por la CNBV, el resto (11) tenían menos capital contable del exigido, lo que evidencia la grave descapitalización de estas organizaciones.

A este proceso inexorable de descapitalización de las uniones de crédito (por costear el pago de la cartera vencida y en no pocas veces la operativa), suele dársele explicaciones como estas: “la transferencia de funciones a estas organizaciones se realizó sin trasladar el subsidio al costo de operación que canalizaba el gobierno federal a través de BANRURAL, lo que obligó a las uniones a absorber este costo en detrimento de su capital. El esquema de fondeo prevaleciente, sin margen de intermediación, ha provocado una situación de virtual quiebra técnica de las uniones de crédito” (AMUCSS, 1993b).

Estas concepciones, expresadas a menudo por dirigentes, directivos y socios de las uniones, enfocan sus críticas directamente a los modelos de atención que se aplican por parte de las fuentes financieras a estas organizaciones auxiliares de crédito. Así, a excepción de aquellas uniones que son financiadas en forma directa por BANRURAL y NAFIN, la mayoría reciben una atención indirecta, es decir, el acceso a los recursos crediticios se realiza a través de la intermediación de la banca comercial y desde el llamado “segundo piso” de la operación bancaria (Figura 7-9).

La explicación del porqué de este modelo de atención, se encuentra en el hecho de que las uniones de crédito no ofrecen para los Fondos la misma seguridad y servicios de intermediación que la banca comercial. En efecto, los Fondos no asumen el riesgo por falta de pago de los deudores, pues lo descargan completamente en la banca de primer piso, cobrando los recursos descontados automáticamente al vencimiento, algo que no podrían hacer con las uniones de crédito.

**Figura 7-9. Participación de las Fuentes financieras en las operaciones de las unions de crédito de la AMUCSS**



Fuente: AMUCSS (1993a).

Los resultados económicos de las uniones de crédito parecen darle la razón a quienes critican las modalidades de redescuento vigentes, ya que a nivel del conjunto de las uniones el Producto Neto Bancario —ingresos menos costos financieros— fue de 26.3 millones de pesos para 1992, para las uniones agropecuarias el PNB fue negativo (869 mil pesos). A juicio de varios analistas (Gentil y Doligez, 1994), estas pérdidas se deben principalmente “a las modalidades de redescuento de los fondos FIRA vía banca de primer piso, las cuales dejan a criterio de los bancos la posibilidad de ceder puntos de intermediación a las uniones según la calidad de su trabajo administrativo. En la práctica, ello se traduce en la obtención de un margen muy reducido —a lo sumo dos puntos de intermediación— que genera a su vez un verdadero círculo vicioso: la falta de rentabilidad de las uniones les impide pagar un buen equipo administrativo y gerencial, lo que aumenta sus deficiencias administrativas que les imposibilita recibir puntos de los bancos y por lo tanto mejorar su rentabilidad”.

Esta situación dio lugar a que los dirigentes y directivos de las uniones de crédito agropecuarias, motivados en no pocas veces por las mismas políticas institucionales, se concentraran en la búsqueda de alternativas tendientes a sostener, a cualquier precio, la vigencia del “movimiento unionístico”. Entre las principales opciones destacan dos que por la magnitud de su alcance merecen ser analizadas con mayor detalle:

- La primera se refiere a la diversificación de las fuentes de fondeo en favor de NAFIN y en detrimento del FIRA. En efecto, la operación di-

recta con NAFIN permitió a muchas uniones alcanzar el equilibrio financiero gracias a la cesión de puntos de intermediación —6 puntos en forma directa— para el financiamiento de actividades comerciales e industriales. En el Cuadro 7-6 se presenta la evolución que han registrado los montos descontados con FIRA y NAFIN, evidenciándose la gran importancia adquirida por éste último.

**Cuadro 7-6. Evolución de los montos descontados con FIRA y NAFIN**

Año	FIRA		NAFIN	
	Millones de pesos	Incremento nominal	Millones de pesos	Incremento nominal
1988	41	—	24	—
1989	55	34	44	81
1990	158	187	128	195
1991	325	106	745	481
1992	498	53	2,181	193
1993	724	45	5,675	119

Fuente: NAFIN-FIRA (1994).

- Aunado a la cesión de puntos, y en aras de aumentar su presencia en el “movimiento unionístico”, NAFIN otorgaba muchas facilidades para la apertura de líneas de crédito, amén de la agilidad en los descuentos comparativamente al FIRA-banca comercial. Esto originó que aquellas uniones de crédito que tenían como misión principal el apoyo al sector agropecuario y a los pequeños productores, tendieran a abandonarlos en beneficio de las actividades comerciales e industriales, mismas que en general presentan menores riesgos y menor estacionalidad.
- La segunda alternativa instrumentada por dirigentes y directivos para mantener a flote a sus respectivas uniones ha sido la diversificación de actividades, de tal suerte que muchas uniones no solo son en el sentido estricto intermediarios financieros, sino que también empezaron a desempeñar funciones de comercialización de insumos y cosechas; industrialización intermedia de cosechas; venta de servicios de asesoría técnica, jurídica y contable; otorgamiento de seguro; prestación de servicios de transporte y vivienda, etc. Así, ante la imposibilidad de alcanzar el punto de equilibrio únicamente en base a sus operaciones financieras con el sector agropecuario, y ante la ausencia de una clara Misión, las uniones tendieron a constituirse en organismos multifuncionales. Una muestra de siete uniones de crédito evidencia la importancia

que significan las actividades “ajenas” a la función de crédito para el sostenimiento de las uniones (Cuadro 7-7).

**Cuadro 7-7. Estado de resultados de una muestra de uniones de crédito agropecuarias en México**

<i>Unión de crédito</i>	<i>Atlacomulco</i>	<i>UCASEM</i>	<i>ALPURA</i>	<i>CAJEME</i>	<i>UCESS</i>	<i>UCEYM</i>	<i>UCAICS</i>
<i>Fuente de descuento</i>	<i>NAFIN</i>	<i>NAFIN/ Banrural</i>	<i>FIRA/ banca comercial</i>	<i>FIRA/ banca comercial</i>	<i>FIRA/ Banrural</i>	<i>FIRA/ Banrural</i>	<i>NAFIN</i>
PNB	533	322	610	483	794	1,084	1,348
Costo de operación	568	395	1,274	2,384	1,183	2,020	78
Otros productos	105	166	760	1,964	477	13	197
Resultado	70	93	96	63	88	-923	775
Fecha	12/92	12/92	11/93	12/92	11/93	12/93	12/92

Fuente: Elaborado con base en Gentil y Doligez (1994).

Aunque esta diversificación resulta positiva para las uniones —sobre todo de aquellas que forman parte de complejos agroempresariales propiedad de grandes agricultores y ganaderos— así como para sus socios, lo cierto es que en la mayoría de los casos no obedece a una clara Visión de desarrollo de competitividad de las actividades productivas desarrolladas por los socios, sino a un enfoque de búsqueda de excedentes que permitan subsidiar la función de crédito, con lo cual no sólo se resta autonomía a la función original, sino que también da lugar a una rentabilidad artificial. Además, en no pocas ocasiones algunas funciones desarrolladas por los departamentos especiales de las uniones son fuente de serios quebrantos económicos que arrastran a toda la unión.

Este riesgo aumenta con el concepto de mercado cautivo que tradicionalmente ha permeado a las empresas integradas por productores, según el cual los socios están “obligados” moralmente a consumir cualquier servicio o insumo que oferte la empresa independientemente de la calidad, precio y oportunidad con que se brinden.

No obstante todo lo anterior, para los directivos y dirigentes de las uniones de crédito, una de las alternativas más viables para resolver la problemática de sus organizaciones está en el establecimiento de es-

quemadas de operación directa con los fondos de fomento, lo que a su vez eliminaría el problema de la inexistencia de diferenciales en las tasas de interés a favor de las uniones (AMUCSS, 1993b)

En virtud de la improcedencia de esta alternativa para los fondos, por los riesgos que ello implica, éstos, particularmente el FIRA, han respondido con una serie de medidas tendientes a fortalecer a las uniones como sujetos crediticios de mejor calidad, entre las que destacan los siguientes (FIRA, 1993):

- Negociar metas para compartir el margen de intermediación entre los bancos y las uniones de crédito. Las negociaciones estarán en función de la capacidad operativa, técnica y administrativa de cada Unión y los resultados de los financiamientos.
- Cesión de puntos en función del porcentaje de la aportación de recursos financieros a los financiamientos que otorgue la Unión.
- Las uniones podrán recibir una cuota fija (total o parcial) adicional al margen de intermediación por ocuparse de apoyar pequeñas operaciones de crédito.
- Servicio de crédito contingente y garantía de cobertura básica general; financiamiento a empresas filiales o relacionadas con las actividades de los productores; financiamiento de acciones para capital social; programas de saneamiento financiero; constitución de fondos de contingencia, etc.

Sin embargo, como ya se ha señalado, para que este tipo de beneficios sean accesibles a las uniones de crédito, necesariamente se requiere de la aprobación y consentimiento de la banca de primer piso, y en virtud de la creciente reticencia que está mostrando esta última para canalizar créditos al campo, muy pocas uniones han logrado beneficiarse de estos estímulos.

En suma, toda la argumentación anterior evidencia a todas luces una elevada dependencia de las uniones de crédito de la banca de fomento de primero y segundo piso, dependencia que se traduce en una excesiva reglamentación y candados en aras de reducir los riesgos para la banca, pero que en la práctica constituyen serios obstáculos para el sano desarrollo de estos organismos. Sin embargo, esta situación no es más que el resultado de la apreciación del riesgo que tiene la banca de las uniones de crédito, pues abundan los ejemplos de uniones que se caracterizan por carecer de infraestructura, así como de cuadros técnicos y administrativos profesionales, por presentar altos costos de operación, por concentrar la cartera crediticia en unos cuantos socios, por asignarle un énfasis excesivo a la función de gestión de recursos gubernamentales, por haberse constituido con mínimas aportaciones reales de los socios, por permitir una excesiva tolerancia en el incumplimiento de los socios, por mostrar una insuficiente preocupación por la recuperación de los créditos, por otorgarle una mayor supremacía a las decisiones con criterios políticos sobre los económicos, etcétera.

Sin pretender negarle peso a estos argumentos, no cabe la menor duda que el fondo del problema tiene que ver con la concepción que subyace entre los funcionarios bancarios, hacendarios, promotores y productores sobre el papel que deben desempeñar las uniones de crédito en el medio rural.

Dicha concepción se ve reforzada por la naturaleza misma de esta organización y por sus orígenes mismos. Así, desde su creación en 1932 las uniones de crédito han sido conceptualizadas como organismos auxiliares de crédito, o sea como intermediarios dependientes del sistema bancario y no como instituciones financieras autónomas. En lo que respecta a su origen, aunque este es diverso, en general las uniones han sido creadas por líderes de organizaciones ya existentes o bien por las mismas instituciones oficiales de crédito, quienes suelen concebir a este intermediario como una simple ventanilla bancaria. Por ello, no son producto de una reflexión propia de los socios ni de un proceso intensivo de organización, sino una creación desde “arriba”.

Por su naturaleza y origen, las uniones de crédito en México son radicalmente distintas a sus similares de Estados Unidos, Canadá y Europa, toda vez que en estos países surgen a partir de un verdadero movimiento social ligado a la sociedad civil —iglesia o grupos de notables—, autónomas de la banca y con posterior reconocimiento del Estado (Gentil y Doligez, 1994).

#### **4.2. ... la “crisis de credibilidad”**

Escasez de crédito, alto índice de cartera vencida (entre 15 y 20%), descapitalización y un gran desprestigio ocasionado por las intervenciones gerenciales que la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) realizó a tres grandes uniones de crédito, así como 17 demandas penales contra otro tanto de uniones (S&P-CAVAL, 1995), fueron algunos hechos que marcaron el fin del futuro promisorio que se le había vaticinado a estos intermediarios financieros.

En efecto, como resultado del crecimiento explosivo observado entre 1990 y 1994, emergieron dos tipos de problemas: 1) aumentó la falta de identificación entre la unión y los asociados, los cuales se involucraron muy poco en el manejo de las uniones, limitándose simplemente a recibir el “servicio” del crédito; y 2) se registró algo que bien puede ser definido como una “crisis de crecimiento” que se manifestó en las dificultades de aprendizaje y gestión, así como de supervisión de las nuevas uniones de crédito.

Lo anterior fue más evidente en aquellas uniones que descontaron recursos con NAFIN, pues esta institución otorgó muchas facilidades para la apertura de líneas de crédito y puso muy poco énfasis en la

supervisión y regulación. Ello dio lugar a que se cometieran una serie de anomalías tales como la creación de empresas “fantasma”, créditos sin garantía, avalúos inflados, préstamos sin documentar, emisiones irregulares de certificados de depósito, entre otros.

Y por si lo anterior no fuera suficiente, NAFIN cometió el gravísimo error de concentrar excesivamente sus operaciones en sólo tres uniones de crédito, las cuales por sí solas absorbieron 25% del total de los créditos que descontó esta institución entre 1993 y 1994. Fue precisamente en estos tres intermediarios donde se dio la intervención de la CNBV dada la magnitud de las irregularidades.

Todo ello hizo necesario la instrumentación de dos medidas de carácter radical a fin de sanear al “movimiento unionístico”. La primera de ellas consistió en la realización de una evaluación de las 313 uniones que operaban alguna línea de crédito con NAFIN, y cuyos resultados arrojaron que solamente 74 operaban en condiciones aceptables y que en 234 existían muchas irregularidades que ameritaban su “desincorporación” de NAFIN, es decir, ya no podrían descontar con esta institución.

La segunda medida consistió en la modificación de la normatividad, haciéndola mucho más restrictiva (Cuadro 7-8). Las nuevas reglas se aplicaron de manera uniforme a un conjunto de uniones que de por sí se caracteriza por su gran heterogeneidad (Cuadro 7-9). De esta manera, “pagaron justos por pecadores”.

#### ***Cuadro 7-8. Reglas de carácter general para operar con recursos de NAFIN***

Capital mínimo:	Tres millones de pesos <sup>1</sup>
Número mínimo de socios:	Cincuenta
Apalancamiento máximo:	10 veces el capital contable <sup>2</sup>
Financiamiento máximo por acreditado:	5% de la cartera total
Límite máximo de créditos vinculados:	30% de la cartera crediticia
Facultades autónomas máximas:	Un millón por acreditado
Límite de fondeo con la banca de desarrollo:	Treinta por ciento <sup>3</sup>

1. La SHCP exige un capital mínimo de \$750,000 pesos; 2. La Ley de Organizaciones Auxiliares de Crédito establece que el nivel de apalancamiento no debe exceder 30 veces el capital contable; 3. Anteriormente podían fondear hasta 80% de sus necesidades.

La aplicación de estas medidas dieron como resultado que el flujo de recursos de NAFIN hacia las uniones de crédito se redujeran abruptamente, al pasar de 17% del total en 1994 a sólo 3.06% para 1995.

El hecho de “abrir la llave del dinero a discreción” y luego cerrarla intempestivamente, no es mas que un fiel reflejo de la falta de una clara

visión del papel que deben desempeñar las uniones de crédito y en general de la Misión de la banca de desarrollo en el nuevo contexto económico.

***Cuadro 7-9. Clasificación de las uniones de crédito agropecuarias según el rango de activos (millones de pesos)***

<i>Rango de activos (mayo de 1993)</i>	<i>Porcentaje de uniones</i>	<i>Monto de los activos</i>	<i>Monto de los activos (%)</i>
– Más de 20	10.0	361.5	44.0
– De 5 a 20	41.0	360.0	44.0
– De 0 a 5	49.0	98.5	12.0
Total	100.0	820.0	100.0

Fuente: Elaborado con información de 79 Uniones con datos de la CNB. Citado por Gentil y Doligez (1994).

Otra de las consecuencias que ha tenido esta política de “represión financiera” hacia las uniones fue la mayor desintegración de las incipientes organizaciones gremiales que empezaban a consolidarse. Así, a la fecha existen varias organizaciones que representan a las uniones de crédito, entre las que destacan: el Comité de Uniones de Crédito de la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito, la Asociación Nacional de Uniones de Crédito Agrícola y Ganadero, la Asociación Nacional de Uniones de Crédito de la Industria de la Construcción y la Asociación Nacional de Uniones de Crédito del Sector Social.

Definitivamente que esta gran dispersión dificulta el éxito de las “campañas de dignificación” que han emprendido los dirigentes de las uniones y hace en extremo difícil el diseño e instrumentación de cualquier programa de fomento hacia el movimiento unionístico.

Ahora bien, hablar de crisis de las uniones de crédito no significa que todas estén condenadas a desaparecer o enfrenten problemas irresolubles, pues en realidad lo que ha ocurrido es un proceso de depuración, permaneciendo y consolidándose aquellas que cuentan con fortalezas y tradición. Por ejemplo, todas aquellas uniones que forman parte de los grandes complejos agroindustriales y diversificaron sus servicios, han logrado permanecer, toda vez que sus socios comprenden que es prácticamente la única vía que tienen para acceder al financiamiento de manera ágil y oportuna.

Sin embargo, aquellas uniones que surgieron abruptamente y crecieron rápidamente, que no han desarrollado ningún servicio complementario al crédito y que sólo viven de los márgenes de intermediación, están condenadas a desaparecer, si no es que ya desaparecieron. En realidad, más que una crisis de credibilidad, las uniones enfrentaron una seria crisis estructural, tal y como se analiza en seguida.

## V. LA NECESIDAD DE UN NUEVO ENFOQUE

Las múltiples evidencias indican que las instituciones financieras rurales que movilizan los ahorros, al igual que los préstamos, muy probablemente serán más viables que los intermediarios que sólo prestan.

En efecto, se ha demostrado que cuando una proporción importante de los fondos para los créditos provienen de los ahorros locales, los problemas de recuperación tienden a ser significativamente menores que cuando los recursos son aportados por una fuente "anónima" externa, como la banca de desarrollo de primer y segundo piso (BANRURAL, BANCOMEXT, NAFIN, FIRA...). Ello debido al poder de la presión abierta o encubierta de la comunidad y del sentido de responsabilidad personal ante los amigos y vecinos.

Esto parece sugerir a los responsables de la elaboración de la política financiera y a los productores mismos, que una estrategia sustentada exclusivamente en el crédito, pocos resultados positivos puede ofrecer si no se pone un énfasis especial en alentar el ahorro en el medio rural, lo que permitiría, por un lado, brindar un valioso servicio a un gran número de gente de bajos recursos que tiene pocas oportunidades de acceder al sistema financiero formal, y por el otro, a reducir la elevada dependencia financiera de las uniones de crédito de las instituciones bancarias oficiales y privadas, lo que a su vez las harían menos sensibles a las intrusiones políticas y también podría alentar las sanciones sociales a los que no pagan los préstamos.

Las recientes reformas del 15 de julio de 1993 a la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del crédito, rompieron con el absurdo de prohibirle a las uniones de crédito la facultad de recibir ahorros de sus socios, de tal suerte que les abrieron una enorme perspectiva para que paulatinamente reduzcan su elevada dependencia de los Fondos de Fomento, misma que se manifiesta en el hecho de que puedan recibir créditos hasta por treinta veces el monto de su capital social. El problema, sin embargo, es que sólo pueden captar ahorros de los socios y no del público en general.

Podría argumentarse que debido a la abrupta caída de la rentabilidad agropecuaria, las posibilidades de ahorro de los habitantes del medio rural son muy reducidas y que bajo condiciones de extrema pobreza en la que vive la mayoría de la población, lo primero que harían con cualquier ingreso adicional sería dedicarlo a satisfacer urgentes necesidades primarias antes que ahorrarlo. Sin pretender negar lo anterior, resulta evidente, sin embargo, que los ahorros en el medio rural y semi-urbano existen en una escala mucho mayor de lo que generalmente se piensa (amén de las reservas de ahorro ociosas), sólo que la inmensa mayoría de la actividad financiera rural no se realiza mediante la banca o algún

otro intermediario financiero, sino mediante una red amorfa de instituciones informales que van desde las cajas populares, hasta las tandas, las pirámides o simplemente el dinero es guardado “debajo del colchón”.

Ahora bien, resulta evidente que para que el ahorro y el crédito alcancen su mayor grado de efectividad deben ir acompañados de una serie de medidas que hagan posible la elevación del ingreso de los productores. Al respecto, la adopción de un sistema integrado que contemple todos los aspectos relacionados con la producción agropecuaria, desde la provisión de insumos, asesoría técnica, constitución de fondos de reserva y de autoaseguro, hasta la comercialización, podría ser muy eficaz no sólo para contribuir a generar excedentes, sino también para estimular el ahorro y para reducir los préstamos en mora.

Conviene insistir en esto último y asignarle su justo peso en los programas de desarrollo rural. Así, valdría la pena sensibilizar a los responsables directos de diseñar e instrumentar las políticas, así como a los dirigentes y directivos de las uniones de crédito, fondos de autoaseguro, empresas comercializadoras, sociedades y cooperativas de ahorro y préstamo, en torno a que no deberían tratar de conseguir demasiado con los proyectos de crédito, ahorro y seguro concebidos en forma aislada. Resulta más que evidente, que los precios de los insumos y productos, los rendimientos de las cosechas y los costos de producción son mucho más determinantes en las decisiones de los productores que la disponibilidad de crédito o las tasas de interés.

## VI. LAS BASES DEL ÉXITO DE LAS IFR A NIVEL MUNDIAL

En general, las IFR que han logrado éxito han instrumentado una serie de estrategias comunes, a saber<sup>3</sup>: la movilización del ahorro, las tasas de interés de los créditos y depósitos, el reembolso de los préstamos y los requisitos tradicionales en materia de garantías.

### 6.1. Movilización del ahorro

No obstante que las IFR originalmente se establecieron como instituciones orientadas exclusivamente hacia la oferta —como lo hacen hoy en día las uniones de crédito en México— paulatinamente fueron incorpo-

---

<sup>3</sup> El presente capítulo ha sido elaborado tomando como base la experiencia de las IFR de Estados Unidos, Canadá, Chile, Colombia, Tailandia, Indonesia, Bangladesh, Camerún, Francia y España (ver referencias).

rando servicios de ahorro que a la postre resultaron determinantes para el logro de su viabilidad. Incluso existen instituciones como el Bank Rakyat Indonesia Unit Desa, que han alcanzado niveles de ahorro del 110% sobre su cartera de préstamos (Yaron, 1994).

En términos generales, los incentivos empleados para promover la movilización del ahorro en las áreas semi-urbanas y rurales han sido los siguientes (Fitcher, 1993):

**Tasa de interés.** Las IFR ofrecen tasas de interés reales positivas sobre los depósitos, incorporando adecuadamente en las tasas de interés las expectativas inflacionarias.

**Seguridad.** En general, los habitantes de las áreas semi-urbanas y rurales desconfían en mayor o menor grado de las instituciones financieras formales. Ha sido suficiente con divulgar la información relativa a la solvencia y liquidez de la IFR y fijar en la clientela la imagen de que se cuenta con estrictos mecanismos de supervisión y control por parte del gobierno. Aunque finalmente, es la capacidad de captación de ahorros la mejor señal de seguridad y de viabilidad para cualquier IFR.

**Liquidez y costos de transacción.** La liquidez se relaciona con la facilidad con que los depósitos pueden convertirse en efectivo sin pérdida de valor, y los costos de transacción se refieren al costo de transformar los depósitos en dinero (costos de traslado, tiempo dedicado a realizar la transacción, costos de papeleo...). Así, se ha demostrado que los depósitos con alta liquidez y bajos costos de transacción facilitan enormemente la movilización de los ahorros.

Reciprocidad. Se refiere a la garantía que tiene un ahorrador de obtener un crédito de la institución donde realiza sus depósitos.

## 6.2. Tasas de interés a los acreditados

Es ampliamente conocido que debido a factores tales como la insuficiencia, poca oportunidad, nula existencia y altos costos de transacción que identifican al crédito rural, han surgido una gran cantidad de prestamistas informales, que a pesar de cobrar tasas de más del 10% mensual, no se perciben tan altas debido a su oportunidad y bajos costos de transacción. Esta disposición aparente a pagar tasas de interés altas parece sugerir que para los productores rurales el aspecto más importante del financiamiento es el crédito en sí, y no las tasas de interés bajas.

Esto va en contra de la concepción clásica de los “desarrollistas” — concepción reforzada por las políticas de los mismos bancos centrales— quienes preocupados por ayudar a los campesinos pugnan por el otorgamiento de créditos a tasas de interés bajas y están en contra de tasas relativamente satisfactorias para el ahorro. Las evidencias

demuestran que esta posición no ha permitido en ningún caso la durabilidad y autosuficiencia de las IFR y que muy a menudo ha sido causa de numerosas quiebras a partir de que el financiamiento externo se agota. No se debe pasar por alto que el crédito tiene un costo reflejado por la tasa de interés y debe comprender el costo real (costo del recurso, costo de la gestión del crédito, costo de los riesgos) para que la acción pueda ser reproducida y por tanto duradera (Gentil y Doligez, 1991).

La eliminación de los toques a las tasas de interés y la liberalización de los mercados financieros constituyen factores fundamentales para que las IFR puedan cobrar con toda libertad tasas de interés reales positivas.

### 6.3. Recuperación de los créditos

El que una IFR sea autosostenible o no, depende en mucho de la recuperación de los créditos, ya que las costosas pérdidas por morosidad son la principal causa de la inviabilidad debido a la insolvencia, falta de liquidez y dependencia de subsidios.

Entre los múltiples mecanismos empleados para evitar morosidad, destacan los siguientes:

- Exigir a los acreditados que reserven por lo menos el 5% del valor nominal del préstamo para ahorro obligatorio. En otros casos se exige un aporte obligatorio de un 25 a un 40% del préstamo a un fondo de garantía, porcentaje devuelto —vía depósito en cuenta de ahorro— una vez reembolsados los créditos.
- Reducción de las tasas de interés (desde 0.5 a 1% mensual) del valor original del crédito como incentivo para el reembolso oportuno.
- Multas anuales de hasta 3 % anual por retrasos en pagos.
- Conformación de grupos de naturaleza homogénea que funcionen como codeudores solidarios recíprocos. Así, ningún miembro del grupo puede recibir nuevos créditos mientras la deuda de todo el grupo no haya sido liquidada.

El mecanismo más eficaz que han empleado las IFR para inducir la disciplina financiera y establecer una buena relación entre el acreedor y el acreditado lo constituye la exigencia de ahorro previo como requisito para acceder directamente a un préstamo. Ha sido ampliamente documentado el hecho de que la morosidad en las IFR que otorgan la misma importancia a la movilización de ahorros y al crédito es significativamente menor que aquellas que sólo prestan. La explicación se relaciona con los siguientes argumentos:

- Los intermediarios financieros tienden a ser más cuidadosos con la asignación de créditos cuando usan los fondos de los ahorrado-

res que cuando usan los fondos del gobierno o de las agencias internacionales. Igualmente, los mismos acreditados tienden a reembolsar en mayor proporción los préstamos cuando la fuente principal proviene de los ahorros locales, ello debido al poder de la presión abierta o encubierta de la comunidad y del sentido de responsabilidad personal ante los amigos y vecinos.

- Los IFR especializados en tratar a sus clientes solo como deudores, pierden información sumamente valiosa sobre el comportamiento de su ahorro, elemento fundamental para determinar su capacidad de crédito.
- La menor dependencia de fondos gubernamentales reduce sensiblemente la susceptibilidad de las IFR a intromisiones políticas, mismas que han resultado determinantes en el fracaso de muchas IFR, toda vez que muy a menudo son obligadas a otorgar créditos con criterios eminentemente políticos.

Las IFR que han operado bajo esta lógica han logrado tasas anuales de reembolso de los préstamos del 80 al 98.6% (Yaron, 1994).

#### 6.4. Requisitos en materia de garantías

Las garantías reales (prendarias, hipotecarias y fiduciarias) normalmente representan un requisito indispensable para acceder a un crédito de cualquier IFR. La diferencia entre las distintas instituciones suele ubicarse en el énfasis asignado a las garantías reales como condición para conceder un préstamo.

Una constante que identifica a las IFR exitosas la constituye los requerimientos poco ortodoxos —en comparación a los prevalecientes en las instituciones mexicanas— en materia de garantías, pues los créditos se otorgan sobre la base del conocimiento personal del solicitante o las referencias de una autoridad local, la viabilidad de su proyecto de inversión —considerando sobre todo el flujo de efectivo— y finalmente las garantías reales, cuando se solicitan. Es decir, las IFR exitosas han concluido que no pueden basar sus decisiones de crédito estrictamente en niveles típicos de solvencia económica, además de que ello implicaría marginar a los prestatarios de bajos ingresos.

Algunas IFR han adoptado el principio de la responsabilidad colectiva en préstamos de corto plazo y pequeña cuantía, confiando en la presión de los miembros inherente a los grupos pequeños y homogéneos.

Lo anterior exige que se cumplan por lo menos dos condiciones básicas:

- Que las decisiones sobre el otorgamiento de créditos se tomen lo más localmente posible de tal suerte que se garantice el mayor conocimiento de la moralidad y necesidad de los acreditados, y no desde el escritorio de un burócrata que trabaja en la ciudad más

cercana tratando de cumplir con una meta de colocación crediticia. En suma, de lo que se trata es de evitar una ruptura entre el nivel de decisión y ejecución<sup>4</sup>.

- Que a los productores, individuales u organizados, se les someta a un proceso de capacitación que enfatice en el desarrollo de la confianza (es decir, en el desarrollo de la buena voluntad y en la disposición a establecer una relación recíproca e íntima) y la socialización.

## 6.5. Sistemas de suministro

Dos de los problemas más comunes que han enfrentado las IFR tienen que ver con la administración ineficiente de los créditos, sobre todo en lo que se refiere a la selección de sujetos, tramitación y seguimiento de los créditos, movilización y servicio eficiente de los depósitos, y los mecanismos ineficaces para la cobranza de los préstamos.

### 6.5.1. Administración de los préstamos

La tramitación rápida de los créditos —una o dos semanas— se ha logrado gracias a la instrumentación de las siguientes estrategias:

- Diseño de programas de incentivos que vinculan las bonificaciones de los empleados con criterios cuantificables respecto al desempeño de sus cargos. Dichos incentivos van desde la distribución del 10% de las utilidades de una sucursal entre el personal, hasta una bonificación anual de hasta un mes de sueldo a los empleados sobresalientes, pasando por ascensos a los miembros del personal sobre la base de la rentabilidad.
- Capacitación continua del personal.
- Incorporación de las estructuras sociales, o presión de los grupos de potenciales acreditados, en el proceso de otorgamiento de créditos. La forma más común de lograrlo es recurriendo a las autoridades de los jefes o líderes para obtener información sobre quienes solicitan créditos.
- “Bancos móviles” como un medio innovador de suministro de servicios de ahorro y crédito de bajo costo.

---

<sup>4</sup> Flas cajas populares de ahorro y crédito mexicanas demuestran cuán importante es mantener las relaciones de proximidad entre las IFR, los prestatarios y los ahorradores. Así, Cardona (1994) encontró que las cajas con menos de 160 socios registraron niveles de recuperación del 98%; las que tenían entre 160 y 2 mil socios tenían 83% de recuperación y las que tenían entre 2 mil y 20 mil socios recuperaban el 84% de los créditos. Esto parece sugerir que a medida que aumenta el tamaño de una caja, resulta más difícil mantener relaciones de proximidad y por consiguiente altos niveles de recuperación.

### 6.5.2. Cobranza de los créditos

Para estimular a los acreditados a reembolsar los créditos oportunamente, las IFR exitosas han implementado mecanismos muy contrastantes, pues mientras en algunos casos se han establecido calendarios de pago flexibles que los acreditados pueden ajustar de acuerdo con sus flujos de fondos, en otros casos se han fijado calendarios rígidos para el reembolso de los préstamos a fin de mantener la disciplina financiera.

### 6.6. Factores externos que influyen en el éxito

El contexto en el cual se desenvuelven las IFR exitosas se caracteriza por la presencia de cuatro factores comunes:

- Estabilidad económica con tasas anuales de inflación menores al 10%.
- Política financiera clara y estable, sobre todo en lo que se refiere a tasas de interés y asignación de funciones que eviten duplicidad.
- Política agrícola vigorosa y de largo plazo que facilita la producción y creación de mercados solventes para los productores.
- Política eficaz de regulación, supervisión y patrocinio de IFR por parte del Estado. Éste evita intervenir en las operaciones, toda vez que se ha observado que la confianza hacia las IFR es determinante y más fácilmente adquirida si el campesino no percibe la mano del Estado, sobre todo cuando éste se ha caracterizado por su orientación paternalista y clientelar.

Aunque importantes, estos factores no son suficientes para un favorable desempeño de las IFR, pues otros factores ya analizados también resultan determinantes para el éxito o fracaso.

## VII. HACIA EL DESARROLLO DE IFR VIABLES PARA MÉXICO

### 7.1. Premisas a considerar

El diseño de un sistema financiero exitoso para el medio rural y semi-urbano debe partir del reconocimiento de que no será la banca comercial el eje sobre el cual se estructuren instituciones financieras rurales viables, ello en virtud de los siguientes hechos.

### 7.1.1. Desinterés de la banca comercial por movilizar ahorro y créditos en las áreas semi-urbanas y rurales

Dados los altos riesgos y costos que ello implica, dicho desinterés se manifiesta y fundamenta en los siguientes elementos:

- La política de captación de la banca comercial se ha orientado hacia grandes ahorradores en detrimento de los pequeños. Prueba de ello es que para junio de 1993 el monto captado por los bancos con cuentas que no rebasaron los \$1,000 representaron solamente 0.65% del total captado, no obstante representar 58.15% de los contratos, mientras las cuentas con un saldo superior a \$1,000,000, representaron 60.09% del total captado y los contratos solo significaron 0.19% del total de cuentas manejadas por los bancos (Calva, 1994).
- De hecho, uno de los nichos de mercado no atendidos por la banca lo constituyen las poblaciones semi-urbanas y rurales, definidas como localidades de hasta 10 mil habitantes. Se ha estimado que para 1992 la captación neta de recursos por parte de la banca comercial en estas poblaciones representó apenas 0.15% del PIB agropecuario y silvícola (SHCP, 1994).
- Históricamente, la intensidad de la competencia en la banca mexicana ha sido muy baja debido su elevada concentración, pues tan sólo los tres bancos más grandes concentran 58% de los activos totales (21% lo concentran los siguientes tres), contra 12% en EE.UU. (McKinsey, 1994).
- La banca mexicana tiene una reducida penetración entre la población, pues solo cuenta con cinco sucursales por cada cien mil personas, contra 66 en Alemania, 36 en EE.UU. y 31 en Reino Unido. Se estima que alrededor de 30% de la población del país —24 millones de personas— habita en municipios que no cuentan con servicios bancarios (McKinsey, 1994).
- De 35 bancos comerciales existentes en marzo de 1996, sólo uno<sup>5</sup> ofrecía instrumentos para promover el ahorro entre la población de bajos ingresos.
- Ante la apertura del sector financiero (mediante la autorización de nuevos intermediarios y la competencia externa), la banca comercial orienta cada vez mas sus operaciones hacia empresas corporativas, lo que significa un paulatino retiro de su desempeño como

---

<sup>5</sup> FEn marzo de 1996 BANCRECER lanzó al mercado la “Superlibreta del Ahorro” a fin de atender a la población de bajos ingresos. En la apertura de cuentas no se exigían mínimos de apertura, no se cobran comisiones, se ofrece liquidez absoluta y ahorro a la vista, seguro de vida, seguro de gastos financieros y tarjeta de débito con la cual se puede acceder a toda la red de cajeros automáticos.

principal intermediario financiero de la banca de desarrollo, pues mientras que para 1992 ésta canalizó a través de la banca comercial 75% de los créditos a la micro y pequeña industria, para el primer trimestre de 1994 dicha participación bajó al 53% (SHCP).

- Entre 1991 y 1992 la banca comercial redujo su personal técnico agropecuario en más de un 30% (FIRA).

### **7.1.2. Desconocimiento (por parte de la banca comercial) de la complejidad que caracteriza a las comunidades rurales y semi-urbanas por lo menos en los siguientes aspectos<sup>6</sup>:**

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 los 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 flujos de 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 (o sea 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.

---

<sup>6</sup> FVer Encuesta sobre ahorro y crédito en poblaciones semi-urbanas y rurales, realizada por la SHCP en 1993 (Pérez, 1993).

Otra prueba contundente que demuestra el hecho de que el ahorro se ha convertido en la mitad olvidada de las finanzas rurales y semi-urbanas formales la constituye el que para 1993 existían a nivel nacional un total de 243 cajas populares de ahorro y crédito<sup>7</sup> que agruparon a 526 mil socios y manejaron activos por un total de mil 134 millones de pesos, es decir, manejaron 15.3% más recursos que las 120 uniones de crédito agropecuarias del país (además de ser totalmente propios) y beneficiaron a 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. En el Cuadro 7-10 se analizan las ventajas comparativas del ahorro y préstamo considerando las tres opciones a las que frecuentemente recurren los pequeños y medianos ahorradores.

Como puede apreciarse, de las tres opciones mencionadas, la que representa mayores ventajas económicas es la caja de ahorro, sin considerar además la rapidez en el otorgamiento del préstamo y la atención personalizada. Aunque en el caso del préstamo bancario la diferencia económica no es grande, cabe destacar que en el ejemplo no se contabiliza el pago extra de cuotas por apertura de línea crediticia y de investigación de datos, además de la reciprocidad exigida con el manejo de cuentas de inversión por parte del solicitante, exigencias que no siempre el usuario de pequeños préstamos puede cumplir y que la banca simplemente no atiende por incosteables. En el caso de la operación con el agiotista, sin duda su principal virtud es la oportunidad del recurso, pero que descapitalizan al usuario (Zubire, 1993).

Es importante destacar que las cajas populares se desarrollaron sin el respaldo de los intermediarios financieros y completamente al margen de cualquier reglamentación y reconocimiento oficial. Es hasta el 15 de julio de 1992 cuando las autoridades hacendarias emitieron la legislación correspondiente para dotar de personalidad jurídica a las cajas de ahorro, mediante el establecimiento de una nueva figura denominada Sociedad de Ahorro y Préstamo (SAP).

**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

---

<sup>7</sup> FUn estudio de NAFIN realizado en 1989 encontró que existían 309 cajas populares en todo el país con un total de 522 mil socios.

transacción. La mayor parte de los créditos se otorgaron a plazos de un mes (35%) y de 2 a 6 meses (26%).

**Cuadro 7-10. Ventajas comparativas del ahorro y préstamo (periodo de estudio octubre de 1992)**

**OPERACIÓN CON LA CAJA DE AHORRO**

Suponiendo a un socio que tiene en sus haberes, que son sus partes sociales más sus ahorros, un total de \$100 y recibe un préstamo de \$300 a un plazo de seis meses. La tasa de interés que recibirá por sus ahorros es de 13% anual y la del préstamo solicitado es de 36% anual sobre saldos insolutos, el comportamiento es el siguiente:

	<i>Monto base</i>	<i>Tasa del período</i>	<i>Monto</i>
– Cálculo de intereses a pagar	300	18.00%	54
– Intereses a recibir sobre los ahorros	100	6.50%	-6.5
– Pago efectivo			47.5

**OPERACIÓN CON EL SISTEMA BANCARIO**

Si esta misma operación se efectúa en un banco y suponiendo una tasa por depósitos del 11.20% anual y una tasa por préstamos directos de 36.60%, con intereses capitalizables, tenemos los siguientes resultados:

	<i>Monto base</i>	<i>Tasa del período</i>	<i>Monto</i>
– Cálculo de intereses a pagar	300	18.03%	56.2
– Intereses a recibir sobre los ahorros	100	5.60%	-5.6
– Pago efectivo			50.6

**OPERACIÓN CON EL AGIOTISTA**

Si la misma operación se realiza con el agiotista local a la modesta tasa de 10% mensual, equivalente a 60% semestral, bajo las mismas condiciones de tiempo, el resultado es el siguiente:

	<i>Monto base</i>	<i>Tasa del período</i>	<i>Monto</i>
– Cálculo de intereses a pagar	300	60.00%	180
– Intereses a recibir sobre los ahorros	0		0
– Pago efectivo			180

Fuente: Zubire (1993).

De lo anterior se concluye la gran viabilidad que existe para definir 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.

## 7.2. El seguro agropecuario: pilar importante del ahorro y capitalización rural

Quizás una de las pruebas más contundentes con las que actualmente se dispone para demostrar la factibilidad de empresas de servicios financieros viables para el agro y con una fuerte participación de los productores, la constituye el caso del seguro agropecuario.

Los inicios del seguro en México se remontan a 1944, aunque no es sino hasta 1961, con la creación de la Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.A. (ANAGSA) cuando se formaliza la constitución y operación de este instrumento, con el cual se buscó otorgar al productor rural (surgido del proceso de Reforma Agraria) la calidad de sujeto de crédito de la que carecía.

Hasta finales de los ochenta existió la obligatoriedad de contratar seguro para todos los productores que recibieran financiamiento de la banca de desarrollo, de ahí las elevadas superficies aseguradas en relación a las financiadas. Así, para 1983 y 1987 se aseguró 72 y 64% de la superficie financiada, respectivamente (Cuadro 7-11). Sin embargo, esta simbiosis entre crédito y seguro dio lugar al surgimiento y consolidación de una de las industrias más prósperas en el agro: la del siniestro. Para 1983 se reportó como siniestrada un 50% de la superficie total asegurada, porcentaje que se elevó a 70% para 1987.

**Cuadro 7-11. Superficie sembrada, financiada y asegurada (millones de hectáreas)**

<i>Año</i>	<i>Sup. sembrada</i>	<i>Sup. financiada</i>	<i>Sup. asegurada*</i>
1980	13.765		4.825
1981	15.973		6.988
1982	14.435		7.725
1983	15.329		6.337
1984	14.569		5.736
1985	15.523	10.153	6.548
1986	15.047	9.877	6.675
1987	15.405	8.975	6.921
1988	14.538	8.307	6.628
1989	13.754	6.493	4.664
1990	14.308	3.818	1.226
1991	13.644	3.201	0.329
1992	13.216	3.241	0.403
1993	12.685	3.306	0.427
1994	13.339	3.305	0.429

\* Se refiere al seguro directo.

Fuente: Elaborado a partir de datos del *V Informe de Gobierno* (1993).

Estos altos índices de siniestralidad no fueron resultado de la aleatoriedad intrínseca que caracteriza a la producción agropecuaria, sino de una red de corrupción establecida entre las autoridades ejidales, promotores de la aseguradora e inspectores del banco. Por ello, el seguro operó como un mecanismo de subsidio al productor que se beneficiaba en forma directa al no cubrir sus compromisos con la banca de fomento, principalmente con el BANRURAL.

Esta situación resultó insostenible y en febrero de 1990 se liquidó ANAGSA y al BANRURAL se le reduce a su mínima expresión, dando lugar al surgimiento de AGROASEMEX y al fortalecimiento del FIRA.

Dado que la nueva institución aseguradora es de carácter privado, la rentabilidad constituye una condición necesaria para la adecuada operación del seguro agropecuario, situación difícil de lograr en el corto plazo dado los arraigados vicios acumulados durante más de cuarenta años en que funcionó el seguro oficial. Así, el tránsito de un seguro gratuito a uno que exige su cobertura en un 100% por parte del productor, plantea la necesidad de un período de adaptación y aceptación por parte del agricultor, período durante el cual el seguro deberá recobrar su verdadera razón de existir, que es la de cubrir los riesgos inherentes a la actividad agrícola. El subsidio del 30% que actualmente se otorga a las primas es quizás un mecanismo que forma parte de ese período transicional.

Sin embargo, el cambio más trascendental que sufrió, y que está sufriendo el seguro agropecuario, tiene que ver con la participación directa de los productores, mismos que a través de lo que se conoce como Fondos de Autoaseguro, asumen la responsabilidad de otorgarse a sí mismos el servicio del seguro contando para ello con el reaseguro por parte de AGROASEMEX como un instrumento de respaldo.

La participación creciente de los Fondos queda de manifiesto al observar que de la superficie asegurada en el país para 1993, el 53.5% se hizo a través de los Fondos, los cuales operaron el 16% del monto total asegurado.

Entre las principales razones que podrían argüirse para explicar la creciente participación de los Fondos de Autoaseguro destacan las siguientes:

- Los fondos han demostrado que cuando los productores se otorgan a sí mismos el seguro y administran sus propios recursos, existen fuertes mecanismos internos de control y vigilancia interno, lo que da como resultado un manejo más transparente de los recursos y menores índices de indemnización. Como se puede observar en el Cuadro 12, los porcentajes de indemnización realizados por los fondos, así como los índices de siniestralidad, registran un evidente comportamiento a la baja, siendo estos últimos de sólo 3.35% durante todo el período. Esto contrasta sustancialmente con el 60% promedio en el período de operación de ANAGSA.

**Cuadro 7-12. Evolución de los siniestros en los fondos**

Ciclo	Fondos en operación	INDEMNIZACIÓN		Índice de siniestralidad	Fondos con exceso de pérdidas
		Fondo (%)	Reaseguro (%)		
<b>A GRICULTURA</b>					
P-V 90/90	14	64.90	0.00	5.22	0
O-I 90/91	73	77.38	87.05	4.37	16
P-V 91/91	64	62.73	113.86	6.39	11
O-I 91/92	113	64.30	142.47	4.99	30
P-V 92/92	94	54.97	39.50	6.53	11
O-I 92/93	107	32.64	10.52	2.22	6
P-V 93/93	87	53.01	16.95	5.99	—
O-I 93/94	106	6.96	0.00	0.45	0
<b>GANADERÍA</b>					
1991	1	12.00	0.00	0.00	0
1992	10	57.00	24.00	1.06	—
1993	20	58.40	22.00	1.18	—
1994	17	51.14	11.39	0.91	2

Fuente: AGROASEMEX (1994).

- Otra ventaja de los fondos es que cuando operan con bajos índices de siniestralidad, los recursos destinados a pago de primas no se pierden, como sucede en el aseguramiento tradicional, sino que quedan a disposición del fondo de aseguramiento.
- Un factor de gran peso que explica el crecimiento y relativa estabilidad de los fondos lo constituye la estricta reglamentación a la que están sujetos por parte de las autoridades hacendarias. En principio, estos organismos se constituyen bajo la figura de Asociación Civil, por lo que los servicios que brinden no deben producir lucro o utilidad para el Fondo ni para los socios. Por otra parte, tienen perfectamente establecido los porcentajes que deben destinar (de las primas captadas) a gastos de administración (25%), constitución de reservas de riesgos en curso (75%) y especial de contingencia (50% en caso de existir remanentes). Finalmente, la obligatoriedad de contratar el reaseguro les evita quedar expuestos a sufrir siniestros generalizados que puedan traducirse en la descapitalización del fondo, pues en caso de que el monto de las indemnizaciones a que tuviesen derecho los socios supere los recursos disponibles, constituidos por sus reservas de riesgos en curso y en su caso de especial de contingencia, incluyendo sus in-

tereses, AGROASEMEX cubre el exceso de estas indemnizaciones mediante el reaseguro.

- Aunque no sea uno de los objetivos de los fondos, otra ventaja adicional que obtienen los productores al agruparse en estos organismos es la posibilidad de que con los remanentes generados (una vez cubiertos los costos de operación y administración, el costo del reaseguro, el pago de las indemnizaciones y la constitución de la reserva especial de contingencia), pueden destinar hasta 50% a la formación de empresas que contribuyan a elevar la competitividad global de los productores. Por ejemplo, algunos fondos han empleado los remanentes para constituir el capital social que exigen las autoridades hacendarias para formar una unión de crédito. Otros fondos han constituido empresas comercializadoras de insumos y cosechas. Otros, sin embargo, se han limitado a adquirir oficinas, vehículos, equipo de cómputo o simplemente lo han derrochado en “gastos de representación”.

Es justo reconocer que el viraje en materia de seguro agrícola no fue propiamente idea del gobierno federal o AGROASEMEX, pues desde 1978 —es decir, doce años antes de que se emitieran las normas oficiales para la operación de los fondos de aseguramiento— fueron los propios productores, agrupados en la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles del Yaqui y Mayo, quienes de manera “espontánea” y autónoma (de ANAGSA) fundaron el Fondo Común con el fin de asumir el control directo del otorgamiento del seguro agrícola.

### ***Cuadro 7-13. Distribución geográfica de los fondos de autoaseguro***

<i>Estado</i>	<i>Número</i>	<i>Porcentaje</i>
Sonora	27	19
Sinaloa	28	20
Tamaulipas	29	20
Otros	59	41
Total	143	100

Fuente: AGROASEMEX (1994).

Esta primera experiencia sirvió para evidenciar la ineficiencia del seguro oficial y demostrar que en zonas de bajo riesgo el seguro operaba como un mecanismo muy eficaz de extracción de excedentes (hubo años en que los ejidos de la Coalición pagaron hasta 21 mil pesos por concepto de pago de primas y solo recibieron 2 mil pesos por concepto de indemnizaciones).

Al asumir el control directo del seguro y estar en posibilidades de retener los remanentes, el Fondo Común registró un rápido proceso de

capitalización que permitió en poco tiempo convertirse en la base de apoyo económico para cualquier tipo de proyecto en los 69 ejidos agrupados de la Coalición. Dada la absoluta autonomía que gozó el Fondo para definir el uso de remanentes y la dependencia que tenía con respecto a la Coalición, en no pocas veces los recursos se emplearon para habilitar siembras, compensar caídas de precios, financiar gastos administrativos y operativos de la Coalición, etc., que posteriormente dio lugar a la descapitalización del Fondo (claro, se sumaron factores externos como la caída del precio del algodón y ocurrencia de siniestros).

Si bien la experiencia del Fondo Común constituye un claro ejemplo de autogestión campesina, cuando no existen mecanismos de control internos, sobre todo en lo que se refiere al uso de los recursos, y no se establecen claramente las funciones que deben asumir los diferentes organismos o empresas que conforman una organización, ni se asigna al personal calificado para administrar, prever y proyectar a largo plazo, cualquier experiencia, independientemente de que sea autogestiva o no, termina por fracasar.

Lo sucedido al Fondo Común es precisamente lo que se empieza a observar en varios fondos de autoaseguro, pues debido a que la gran mayoría ha logrado acumular importantes reservas de capital como resultado de los bajos niveles de siniestralidad, los dirigentes y directivos caen fácilmente en la tentación de malversar fondos o canalizarlos para proyectarse políticamente.

De cualquier manera, el área de seguro agropecuario constituye un claro ejemplo de demuestra la viabilidad de empresas de servicios financieros bajo control de los productores, aunque no debería soslayarse la necesidad de instrumentar programas de capacitación que enfatizan en las cuestiones humanísticas y gerenciales y no sólo en los procedimientos operativos.

### **7.3. Las cajas solidarias: el desafío de la movilización del ahorro**

Aunque incipiente, otro interesante ejemplo que da cuenta del nuevo enfoque que está prevaleciendo en las finanzas rurales lo constituye el de las cajas solidarias, las cuales no dejan de ser aún una promesa.

Desde 1990 los agricultores minifundistas de las zonas temporeras marginales han venido recibiendo por cuenta del Programa Nacional de Solidaridad recursos bajo la denominación de "créditos a la palabra". Los montos por hectárea no rebasan los 350 pesos y no implican el pago de ningún interés por parte del productor ni la presentación de garantía alguna. En caso de que el productor cubra puntualmente el adeudo al

finalizar el ciclo de cultivo, se le vuelve a prestar al siguiente ciclo y en caso contrario se le suspenden los préstamos hasta que se reintegre el adeudo. Como muestra de la importancia que este tipo de crédito tiene para la agricultura, baste señalar que para 1992 se apoyó al 44% de la superficie de temporal cosechada con maíz y frijol (6.6 millones de hectáreas) a nivel nacional.

Originalmente las recuperaciones de los créditos a la palabra se canalizaban a obras municipales. Debido a que no todos los productores liquidaban los préstamos y las obras ejecutadas sí los beneficiaban por igual, además del manejo poco transparente que las autoridades municipales hacían de los fondos, se inició un fuerte movimiento por parte de los productores “pagadores” para que los fondos de las recuperaciones sólo los beneficiaran a ellos y pudiesen formar parte de un fondo revolvente de apoyo a la producción agropecuaria.

Es así como surge la idea de fomentar la creación de las llamadas cajas solidarias bajo la figura jurídica de Sociedad Civil. Entre los principales objetivos asignados a esta nueva estructura financiera destacan los siguientes:

- Ofrecer préstamos a bajas tasas de interés con garantías flexibles.
- Fomentar al ahorro entre los asociados.

Las cajas solidarias se constituyen en municipios donde los niveles de recuperación de los créditos a la palabra alcanzan el 60% o más. Deben integrarse por lo menos con 15 cajas locales, las cuales deben agrupar por lo menos a 20 socios cada una y poseer un capital social mínimo de 20 mil pesos. Por su parte, el monto inicial del capital social de la caja Solidaria debe ser superior a 500 mil pesos pero no mayor a un millón 500 mil pesos y no rebasar los mil socios. En caso de que un municipio rebase estos límites se puede constituir más de una caja solidaria<sup>8</sup>.

El capital inicial lo constituye la totalidad o un porcentaje de los recursos que se recuperen de los Fondos de Solidaridad para la Producción o mejor conocidos como “créditos a la palabra”. De esta manera se forma lo que se llaman las partes sociales de la caja Solidaria que cada socio debe aportar obligatoriamente para pertenecer a la caja. Por las partes sociales no se pagan intereses ni se pueden retirar, ya que son el patrimonio común de la caja Solidaria, pero sobre ellas se otorgan los préstamos (SEDESOL, 1994).

La administración se lleva en forma centralizada en las cajas solidarias, aunque las decisiones para otorgar créditos se realizan a nivel de

---

<sup>8</sup> FEn realidad estos requisitos de constitución han sido muy flexibles. Prueba de ello es que para el 31 de octubre de 1994 existían cajas que se habían constituido en zonas — como las cafetaleras— cuyos niveles de recuperación habían sido inferiores al 60%; 16% de las cajas se constituyeron con menos de 300 socios, más del 30% contaban con más de mil socios y 54% tenían un capital social menor a 500 mil pesos.

cada caja local, cuyo ámbito de operación sólo se restringe a un ejido o comunidad.

Al 31 de octubre de 1994 se habían constituido 114 cajas solidarias, agrupando a cerca de 86 mil productores y un patrimonio de 78 millones de pesos.

Estas organizaciones están ofreciendo montos de crédito nada despreciables pues oscilan entre 500 y 3 mil pesos por productor, a tasas de interés muy similares a las de los créditos de fomento (de 18-24% anual).

El mecanismo administrativo para obtener un crédito se inicia con la presentación de una solicitud por parte del productor al comité local de crédito de la caja Local, quien lo analiza y en caso de aprobación<sup>9</sup> informa al consejo de administración de la caja Solidaria para que autorice al gerente la emisión del cheque correspondiente. Al recibir el préstamo, el productor firma un pagaré que le será devuelto en el momento que reintegre el préstamo.

El patrimonio de la caja y del socio mismo se incrementa cada año con la recuperación de los créditos a la palabra, por lo que prácticamente ningún socio está dispuesto a abandonar la caja y a incurrir en mora. Esta tendencia al cumplimiento en el pago no refleja necesariamente una actitud diferente de los productores, ya que cumplen porque ven crecer rápidamente su patrimonio en la caja, gracias a las transferencias gubernamentales y no a su esfuerzo comercial o productivo. Así, es muy probable que si desaparecieran los créditos a la palabra, la morosidad aumentaría. Ello en virtud de que hasta la fecha la principal fuente de capitalización de las cajas han sido los recursos gubernamentales y no los ahorros de los socios. Al respecto, de 49 cajas constituidas en 1993, 43 tenían menos del 10% de socios ahorradores y de estas 17 no tenían ninguno. De hecho, solamente cuatro cajas registraron más del 15% de socios ahorradores y solo en cinco el ahorro representó más del 15% de su patrimonio.

La fuerte intervención gubernamental en estas jóvenes estructuras no es negativa en sí misma, pues algunas experiencias exitosas desarrolladas en países asiáticos y africanos demuestran que cuando el ahorro inicial es imposible (dados los niveles de pobreza de la población rural marginada), cuando el reembolso es aleatorio o prevalece un clima de profunda desconfianza entre prestamistas y prestatarios, una política correcta puede ser darle un impulso inicial (a la movilización del ahorro) buscando la reproducción y la autosuficiencia en el mediano plazo.

Lo negativo sería que dicha intervención se perpetúe o se prolongue demasiado el tiempo para definir una política que de lugar a que las cajas

---

<sup>9</sup> FUn crédito se aprueba automáticamente cuando la cantidad solicitada no rebasa el 90% de las partes sociales mas el ahorro personal. El único requisito en materia de garantías es contar con el aval de un socio, el cual solo funge como aval moral y no como deudor solidario.

solidarias logren su autonomía y la viabilidad a partir del impulso inicial que el Estado les ha otorgado.

#### 7.4. FIRA: eje de la nueva cultura financiera rural

No obstante las deficiencias que presentan los actuales intermediarios financieros rurales, estos deberán ser tomados como punto de partida para el desarrollo de IFR viables y sostenibles. En principio, una condición que a todas luces parece imponerse es la necesidad de volver a conceptualizar a estos intermediarios financieros, pues para todo fin práctico actualmente son verdaderos *clubes 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 de nombre y adoptar el de uniones de ahorro y crédito y ampliar sus facultades para captar ahorro del público en general y no solo de los socios. De no ser posible, una salida alternativa podría ser la vinculación de las uniones con las sociedades y cooperativas de ahorro y préstamo.

Dada la reducida cobertura que aún tienen estos intermediarios financieros, es necesario impulsar una agresiva política de promoción, sin olvidar que la movilización del ahorro deberá ser una estrategia de primer orden. Pero... ¿cómo y quién iniciará esta odisea?

A raíz de la autonomía del Banco de México se ha presentado una oportunidad inmejorable para que en nuestro país se pueda iniciar el diseño e instrumentación de IFR viables. La nueva ley le otorga al Banco Central hasta dos años para que éste decida, o mejor dicho el Gobierno Federal, qué hacer con los fideicomisos que anteriormente administraba. 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 estatus de Financiera Rural de segundo piso dotada de autonomía y patrimonio propios.

La idea de que la 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 uniones que operaban para 1993, 142 eran atendidas por este Fideicomiso.
- 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 agroasociaciones empresariales, empresas parafinancieras, sistema de reembolso de asesoría técnica, entre otros— que a la postre la convirtieron en verdadera banca de desarrollo, toda vez que a través de sus diferentes programas funcionó como una verdadera institución detonante de inversión productiva en el campo.

- El FIRA es una de las pocas instituciones relacionadas con el campo, por no decir la única, que realmente ha emprendido una verdadera profesionalización en sus diferentes niveles jerárquicos.

Una vez transformado el FIRA en Financiera Rural, ésta, conjuntamente con las uniones de crédito, sociedades y cooperativas de ahorro y préstamo y cajas solidarias ya existentes, deberán sumar esfuerzos para encarar conjuntamente el desafío de promover el ahorro sistemático 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 nuevos IFR a nivel regional y local. La idea central de esta estrategia es establecer un círculo virtuoso entre el *ahorro-crédito-inversión-aumento de la productividad y competitividad-elevación de los ingresos y ahorro*, como base para mejorar las condiciones de bienestar de la población rural y semi-urbana.

## 7.5. Indicadores para la evaluación y promoción de IFR

Dado el estatus jurídico de la nueva Financiera Rural, ¡ahora sí!, podrá operar en forma directa con intermediarios financieros, con lo cual se podría acabar con la disputa histórica de éstos con 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 líneas de crédito y puntos de intermediación a los intermediarios, sino que la política de cesión deberá ser menos discrecional, al establecer un mecanismo de diferenciación que considere el grado de desarrollo y riesgo al que está expuesta cada IFR. Cuatro indicadores que podrían ser útiles para determinar el trato a las IFR ya existentes, así como para promover la constitución de nuevas instituciones, serían los siguientes:

**Sustentabilidad.** Un intermediario financiero será 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 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)*<sup>10</sup> 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 inyectar 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 más desprovistas en ahorro inicial (pequeños productores, mujeres, jornaleros, 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 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 permanencia 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 puedan identificar y dar prioridad a las necesidades de la población a la que se pretende servir. Entre las principales necesidades que a menudo expresan los residentes 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 o de solicitudes contra los cuales es más fácil resistir sino se tiene el dinero en la mano.
- Necesidad de liquidez del ahorro para enfrentar problemas.
- Necesidad de acceder a pequeños créditos (reciprocidad).
- Necesidad de una remuneración —aunque sea modesta— de los fondos depositados.

**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

---

<sup>10</sup> El IDS permite efectuar un análisis de sensibilidad para medir el aumento porcentual promedio de la tasa de interés que se requiere para los préstamos sucesivos 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 sustentable; un IDS de 100% significa que la tasa media de los préstamos sucesivos aplicada por la IFR debe ser doblada para que esta pueda seguir operando sin subsidios.

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 y semi-urbano, pues de ello dependerá, en mucho, el logro de su sustentabilidad. 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 no sólo restrinjan sus servicios al área financiera, sino que los amplíen 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.

De acuerdo a lo expresado en el Capítulo 6, en el sentido de que la evidencia internacional ha demostrado fehacientemente que la verdadera desventaja grave de una microempresa rural (minifundio) no radica en su condición de pequeña, sino en que está sola y sobre todo en que actúa de manera aislada, 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 entre varias empresas rurales pequeñas 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 se desvíe hacia el único beneficio de los intermediarios financieros, pues podría tener un efecto contraproducente e incluso propiciar que éstos se vuelvan cada vez más reticentes para asumir riesgos con las empresas rurales pequeñas (López, 1994).

**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 sus socios 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 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 distinciones.
- 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: (Doligez, 1994).

- 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 la 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. Evaluar 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 la IFR en función de las relaciones sociales previamente existentes 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 en base a 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 que no son 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 a los líderes* y las condiciones sociales en las cuales surgieron y se impusieron a nivel de la IFR.

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

**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...

## 7.6. FIRA: los primeros pasos hacia el primer piso

La agresiva promoción de las uniones de crédito —hasta 1994—, y luego de los agentes parafinancieros, así como el diseño e instrumentación de

estrategias específicas, como el SIEBAN, el SIECA<sup>11</sup> garantías y descuentos al 90 y 100%, respectivamente, no solo deben ser vistos como una estrategia de FIRA para inducir a la reticente banca comercial a canalizar créditos pequeños e individuales al medio rural, sino también como una clara evidencia del agotamiento de FIRA (solamente) como banca de desarrollo de segundo piso.

Lo anterior resultó mas claro sobre todo a raíz de la devaluación de diciembre de 1994, ya que al encarecerse las importaciones de materias primas agropecuarias, la agroindustria se vio obligada a sustituirlas con producción nacional, pero debido a la carencia de financiamiento por parte de los productores, estos no estaban en condiciones de satisfacer las necesidades de la agroindustria. Por otra parte, los proveedores de insumos (fertilizantes, semillas y agroquímicos) y servicios (seguro, asesoría técnica) también se encontraban con un mercado sumamente contraído ante la falta de liquidez de los productores.

Esta confluencia de intereses y necesidades creó un marco propicio para destrabar, en parte, el problema del financiamiento de productores localizados en zonas de riego y buen temporal. Sin embargo, un importante monto del financiamiento ya no seguiría el canal tradicional (FIRA-banca comercial-unión de crédito / productor individual u organizado), sino que entró en escena un nuevo agente que no solo funge como sujeto de crédito ante la banca, sino que también es el encargado de seleccionar a los usuarios finales, supervisar y recuperar el crédito. Estas funciones generalmente recaen en una agroindustria, en el proveedor de insumos y maquinaria, en algunas organizaciones de productores sólidamente integradas e incluso en algunas organizaciones no gubernamentales (ONG), como la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (FMDR), toda vez que para la banca estos agentes brindan mayor seguridad en la medida en que no solo está de por medio su patrimonio al ofrecer garantías, sino que además suelen tener mayor cococimiento de la solvencia económica y moral de los productores —pues han mantenido con ellos relaciones comerciales durante largos períodos de tiempo—, lo cual garantiza una buena selección y a la postre una buena recuperación. Asimismo, estos agentes se caracterizan por tener una sólida presencia en los mercados, cuando se trata de agroindustrias o de proveedores de insumos, o una larga tradición de trabajo e identificación con los productores, cuando se trata de organizaciones de productores o de las ONG.

Por otra parte, aunado al cambio de flujo que sufre el crédito, otra característica adicional del esquema parafinanciero es la activa participación de proveedores de insumos, maquinaria y servicios, los cuales han visto la oportunidad de recuperar y ampliar su mercado con altas ventas

---

<sup>11</sup> FSIEBAN: Sistema de Estímulos a la Banca por Operaciones Pequeñas; SIRECA: Sistema de Estímulos a la Banca sobre Saldos de Cartera.

a bajos costos de distribución y cobranza. Como los montos del crédito que involucran estos esquemas solo cubren entre el 30 y 50% de los costos de producción, los proveedores de insumos se han visto orillados a entrar a estos esquemas a través de ventas a crédito liquidables a la cosecha. La ventaja para estos agentes es que el agente parafinanciero funge como retenedor y pagador único, con lo cual se reduce el problema y costo de la cobranza para todos los proveedores y acreedores participantes en el esquema. Todo esto, a su vez, ha permitido reducir significativamente el apalancamiento de la actividad primaria.

Finalmente, otra característica que distingue al esquema parafinanciero es la reducida exposición al riesgo, pues aunado a la alta solvencia del agente parafinanciero, así como a la estricta selección de los beneficiarios finales del crédito, estos agentes y la banca exigen al productor la contratación de un seguro contra riesgos de ocurrencia común en la región específica, que el PROCAMPO se aporte como garantía o se cedan sus derechos a los proveedores de insumos, que responda solidariamente a los créditos, e incluso que contrate una cobertura para protegerse de eventuales fluctuaciones de precios. Si a esto se le suman las garantías hasta por el 90% que otorga FIRA, da como resultado que los créditos estén respaldados con garantías ¡líquidas! superiores al 100% del valor del crédito.

La lectura de estos hechos en forma aislada podría dejar la impresión que el esquema parafinanciero es la respuesta ideal para acceder al crédito para un importante segmento de productores, para que la agroindustria disponga de recursos baratos para financiar a sus proveedores, para que los proveedores de insumos, maquinaria y servicios tengan mercado para sus productos y servicios, para que la banca cumpla con su misión de prestar y recuperar en forma segura lo prestado, en fin, para que “cada quien haga lo que le corresponde” en la cadena productiva.

Y efectivamente, es un esquema que no adolece de las fallas que tiene la unión de crédito, por ejemplo, o los inconvenientes de los altos costos del crédito al menudeo e individualizado. Sin embargo, resulta claro que en todo el esquema aparece —o mejor dicho casi no aparece, dada su reducida participación— un agente que ya no tiene razón de existir: la banca comercial. Así, al realizar un análisis estrictamente financiero de lo que implica para la banca de primer piso participar en un esquema parafinanciero, se tiene que las utilidades obtenidas por concepto del SIEBAN y SIECA son superiores hasta en más del doble que las obtenidas por margen de intermediación.

Dichas utilidades son solo por fungir como canal de transmisión del crédito, pues las funciones de administración, selección de beneficiarios finales, supervisión y recuperación lo hace el agente parafinanciero, por lo que por lo menos un 50% de dicha utilidad debiera corresponderle a él y no al banco. Y es que al no ser así, el agente parafinanciero simple-

mente se limita a hacer llegar el crédito, pero carece de incentivos para complementarlo con servicios adicionales como la capacitación, asesoría técnica y comercial que permitan elevar la competitividad del productor.

En suma, resulta evidente la necesidad de revisar y readecuar el modelo FIRA a las nuevas condiciones imperantes en una economía abierta y desregulación económica, toda vez que el modelo actual impide la canalización de recursos crediticios al campo de manera ágil y oportuna, dada la reticencia de la banca de primer piso, o a encarecer el financiamiento cuando se acepta intermediarlo bajo el esquema parafinanciero. De hecho, FIRA ya ha reconocido y aceptado esta realidad y ha iniciado los primeros experimentos para transitar hacia el primer piso bajo un esquema que se ha denominado Programa de Créditos por Administración (PROCREA). Huelga señalar que el resto de los bancos de desarrollo de segundo piso, como NAFIN y BANCOMEXT, ya canalizan un porcentaje importante de sus recursos como banca de primer piso.

### **7.8. Banrural: transformarse o morir**

Aunque no son pocos los que afirman que en virtud de que “los préstamos de BANRURAL carecen de expectativas de repago por parte de la clientela, el gobierno debiera suspender el otorgamiento de nuevos créditos y terminar ordenadamente las actividades de préstamo de esta institución y transformarla en una instancia gubernamental de transferencia de pagos” —léase subsidios— (ASI, 1994), sería más conveniente sostener la estructura y reorientar su enfoque hacia la movilización del ahorro rural y semi-urbano, además de seguir otorgando préstamos.

No obstante que este banco de desarrollo realizó un encomiable esfuerzo por transformarse (depuró su clientela al pasar de 800 mil acreditados en 1988 a 220 mil en 1994, redujo el número de sucursales de 650 a sólo 230 y disminuyó su personal de aproximadamente 27 mil personas a tan sólo 9 mil), lo cierto es que la situación de este banco permanece aún muy delicada y no es solo consecuencia de la situación de cartera vencida.

Los problemas se sitúan a nivel de resultados que continúan siendo negativos a pesar: 1) de los subsidios gubernamentales directos, 2) del margen de intermediación por peso prestado que es mucho más alto que en los bancos comerciales, y 3) de los costos financieros que son significativamente menores tanto como costo de los recursos (8.6% contra 15.5 en los bancos comerciales), que como costos por peso prestado, menos de la mitad de los bancos comerciales: 6.7% contra 15.8% (Cuadro 7-14).

El resultado es que el margen financiero no alcanza a cubrir los costos operativos antes de provisiones de riesgo, por lo que la pérdida

operacional puede ser atribuida sólo parcialmente a la cartera vencida. La causa no está tampoco en los costos operacionales que son bastante bajos por sucursal y por funcionario comparativamente a los bancos comerciales (Cuadro 7-14).

**Cuadro 7-14. Indicadores financieros en BANRURAL y bancos comerciales (miles de pesos al 31 de diciembre de 1993)**

<i>Concepto</i>	<i>BANRURAL</i>	<i>Banca comercial</i>
– Costos no financieros por sucursal	5,218.8	6,009.3
– Costos no financieros por empleado	136.3	176.9
– Ingresos financieros por sucursal	4,824.5	23,705.0
– Ingresos financieros por empleado	126.0	698.0
– Costos financieros por sucursal	1,782.1	16,312.7
– Costos financieros por empleado	46.5	480.0

Fuente: Elaborado con datos de la Comisión Nacional Bancaria (1994) citado por FAO (1995).

El problema es claramente de productividad: la productividad del personal y de los puntos de venta es netamente inferior a la de los bancos comerciales. Mientras en BANRURAL los recursos movilizados alcanzan sólo \$540 mil por funcionario, un empleado de un banco privado capta seis veces más: 3 millones de pesos. En consecuencia, el banco pierde dinero porque los ingresos financieros son muy bajos: inferiores a la quinta parte respecto de la banca privada (FAO, 1995).

Con base en lo anterior, todo parece indicar que la única solución viable para el banco pareciera estar en una campaña aún más agresiva y mucho más profesional de captación de recursos del público<sup>12</sup>. Sus fuentes baratas de fondeo actuales, su red de sucursales que le permiten estar presente en muchas localidades como única institución financiera y las inversiones efectuadas en equipamiento en los últimos años, le proporcionan un excelente punto de partida para una operación de este género. Una mejor relación con las sociedades y cooperativas de ahorro y crédito pudiera ser también una alternativa en este sentido. Incluso, no habría que descartar la posibilidad de un posible cambio de nombre, todo ello con el fin de mejorar la imagen institucional.

<sup>12</sup> FDe hecho, desde 1990 BANRURAL inició una campaña de movilización de ahorros y depósitos, ofreciendo una gama diversificada de productos: certificados de depósito, cuentas de ahorro, ahorro para el retiro, etc. Sin embargo, pareciera que la desconfianza que aún prevalece entre la clientela, aunado a la inexperiencia y falta de equipamiento, han impedido avances significativos. Así, para junio de 1994, los depósitos sólo representaron 15% de los pasivos.

## 7.8. Consideraciones para la transición

La transformación de las uniones de crédito en uniones de ahorro y crédito y la exigencia a estas nuevas IFR en materia de sustentabilidad, evidentemente 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 la 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 canalizar recursos a los habitantes de las áreas rurales y semi-urbanas, sería utilizar a las sociedades y cooperativas de ahorro y préstamo, las cuales están sustituyendo paulatinamente a las legendarias cajas populares. Las SAP tienen facultades para aceptar préstamos 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 debiera vigilar que las operaciones de estas sociedades se circunscriban al ámbito rural o semi-urbano.

### 7.8.1. Comprendiendo la cultura del ahorro

La principal limitante a la que se enfrentaría una estrategia como la expuesta sería, sin duda alguna, la marcada insuficiencia de organizaciones de base que funjan como intermediarios entre la banca de desarrollo y los ahorradores y prestatarios finales. En este sentido, no cabe la

menor duda que el eje central de una nueva política financiera rural deberá girar en torno a la promoción de organizaciones de base.

En principio, durante el proceso de definición de estas organizaciones 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 el Cuadro 7-15 y la Figura 7-10 se presentan algunos indicadores que constituyen un fiel reflejo de tal heterogeneidad, pues cada segmento de productores es atendido por diferentes fuentes financieras y las tasas de interés observan una gran variabilidad. La nueva política debe reconocer y mejorar esta realidad, ya que de lo que se trata es de hacer llegar el crédito a un mayor número de productores y movilizar el ahorro en todos los rincones del país.

**Cuadro 7-15. Estimación de la cobertura de los distintos sistemas de financiamiento rural**

<i>Fuente financiera</i>	<i>Número de productores</i>	<i>Superficie (ha)</i>
– Banca comercial con recursos de FIRA	624,000 productores comerciales capitalizados	2.5 millones
– BANRURAL	400,000 productores comerciales	2.0 millones aproximadamente
– Uniones de crédito	50,000 productores de todo tipo	400,000
– PRONASOL	900,000 productores marginales	Cerca de 300,000
– No cubiertos por los sistemas institucionales	3 millones de productores	9.6 millones
– Total nacional	Cerca de 5 millones de productores	17.5 millones

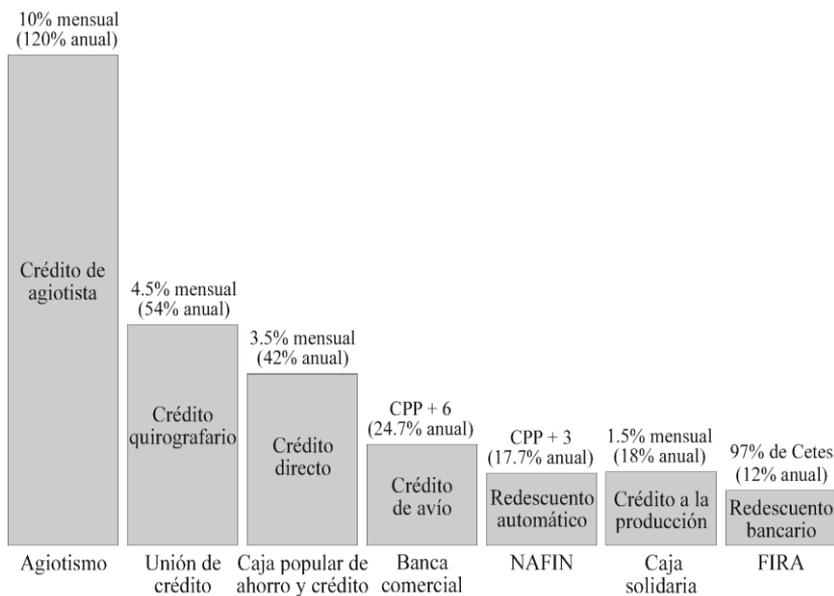
Fuente: Estimaciones de Gentil y Doligez (1994).

Pero... ¿cómo o por dónde empezar? Si se revisa la historia que en materia de ahorro y crédito popular ha acumulado nuestro país, quizá se puedan extraer valiosas ideas que orienten el camino a seguir.

Pues bien, en México existe una larga tradición de ahorro popular en torno a las llamadas “cajas populares”, instituciones financieras de tipo mutualista cuyo objeto social es la movilización de ahorros de sus socios y su colocación en forma de préstamos entre los mismos asociados. Desde sus inicios, se organizaron de manera similar a las cooperativas de

ahorro y crédito existentes en otros países, siendo la Iglesia una de las instituciones que más las promovieron. En el año de 1951 fue cuando se fundó formalmente la primera caja popular.

**Figura 7-10. Comparación de las tasas de interés según Fuentes de financiamiento**



Fuente: Adaptado de Gentil y Doligez (1994).

Por diversas circunstancias, no fueron reconocidas en la legislación mexicana como organismos financieros, por lo que tomaron el nombre de cajas populares (CP), inscribiéndose como asociaciones civiles sin fines de lucro<sup>13</sup>. Fueron capaces de generar mecanismos propios de viabilidad financiera, así como de regulación económica, organizativa y administrativa, lo que les ha permitido funcionar por más de 50 años “sin mayores problemas”. El número de cajas populares llegó a 309<sup>14</sup> con 552 mil socios, de las cuales 234 se agruparon en torno a la Confederación Mexicana de Cajas Populares (CMCP), organización fundada en 1964.

Sin embargo, la confluencia de una serie de factores como la falta de regulación y supervisión, hasta la euforia “primer mundista” que se generó

<sup>13</sup> FEn algunos estados como Querétaro (1986) y Zacatecas (1987), se emitieron leyes locales para intentar legalizar las operaciones de las cajas populares bajo la figura de sociedad de solidaridad económica y cajas populares, respectivamente (Lara, 1996).

<sup>14</sup> FNAFIN (1989); otras fuentes citan que hay más de 500.

durante el sexenio salinista, dieron lugar a la proliferación de cajas de ahorro y compañías de inversión que bajo el señuelo de ofrecer tasas de interés superiores hasta en 50% a las prevaecientes en el mercado, además del acceso automático al crédito, crecieron de manera desorbitante en cuanto al número de socios y sobre todo de inversionistas.

Tan atractivas resultaron las tasas de interés ofrecidas a inversionistas, que muchas cajas se vieron en la necesidad de abrir sucursales en forma masiva y en lugares muy distantes a la sede de la matriz, todo ello con el fin de poder colocar las enormes sumas de dinero captadas y así poder pagar los vencimientos prometidos a los inversionistas. Bajo un crecimiento de esta naturaleza, los desfalcos y fraudes no se hicieron esperar. Bastó con que quebrara una de estas cajas o compañías para que el pánico cundiera entre los ahorradores e inversionistas y que éstos se volcaran en forma masiva a retirar sus depósitos. Sin embargo, las cajas y compañías carecían de liquidez, toda vez que los recursos captados habían sido prestados en su totalidad y no existían reservas de ninguna naturaleza.

Simultáneamente sobrevino la devaluación de la moneda en diciembre de 1994 con la consiguiente quiebra de miles de empresas, pérdida de empleos y elevación de tasas de interés (en 1994 la tasa de interés media anual fue de 14.1%; en 1995, con devaluación y crisis de por medio, la tasa de interés promedio fue de 48.8%, es decir, 243.3% mayor). Las cajas populares se vieron en dificultades para recuperar los préstamos y la presión de los ahorradores e inversionistas aumentó. Inevitablemente las quiebras se sucedieran en cadena y llegaron a tal grado que en algunos estados como Hidalgo, Nuevo León y Michoacán se originaron serios conflictos sociales que ameritaron la intervención de las autoridades al mas alto nivel.

La prensa local y nacional<sup>15</sup> no dejaba de hablar de fraudes millonarios a miles de ahorradores en varios estados de la república. Incluso se llegó a estimar que más de una cuarta parte de las cajas enfrentaban situaciones fraudulentas, con desfalcos que oscilaban entre 12 y 500 millones de pesos.

Todo lo anterior resulta increíblemente parecido a lo ocurrido a las uniones de crédito (ver sección 4.2). Primero se registra el tímido surgimiento de las organizaciones bajo principios y valores cooperativos. Sobreviene un largo período de estabilidad y sobre todo de madurez de estas organizaciones financieras. Luego, abruptamente ocurre un crecimiento explosivo, promovido por las mismas instituciones oficiales, o por verdaderos especuladores sin escrúpulos. Posteriormente se regis-

---

<sup>15</sup> FVer al respecto los amplios reportajes aparecidos en la revista *Contenido* de diciembre de 1992 y en el diario *El Financiero* el 15 de noviembre de 1995 y el 12 de junio de 1996 bajo los títulos: "Los grandes fraudes de 1992"; "Fraudes millonarios en cajas de ahorro: crece el riesgo de conflictos sociales" y "Cajas de ahorro, fuera del contexto de banca social", respectivamente.

tran quiebras y fraudes. Y finalmente desaparecen las organizaciones surgidas “al vapor” y sobreviven las que surgieron “desde abajo” y bajo sólidos principios. Sin embargo, queda el desprestigio y la desconfianza, y sobre todo, un ambiente de desánimo e impotencia.

Es precisamente bajo un contexto de esta naturaleza que finalmente las autoridades hacendarias se decidieron a emitir una legislación que promueve y regula a las organizaciones que tengan como misión estimular y difundir en la población rural y semi-urbana la cultura del ahorro.

La reforma de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito de diciembre de 1991 marcó un hito decisivo para las cajas de ahorro, al considerarlas entre las “organizaciones auxiliares de crédito”. La reforma de 1991 y una posterior modificación en 1993, establecieron las condiciones para legalizar las cajas en la forma de Sociedades de Ahorro y Préstamo (SAP).

La mayor parte de las disposiciones referidas a las SAP se encuentran en el artículo 38 de la mencionada ley que en su nueva redacción establece que estas sólo podrán funcionar con expresa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la que podrá ser otorgada o denegada discrecionalmente después de escuchar la opinión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y del Banco de México. Las SAP serán personas morales con personalidad jurídica y patrimonio propios, de capital variable, no lucrativas y de responsabilidad limitada a los aportes de los socios. Una vez autorizadas para funcionar, las SAP deben inscribirse en el Registro Público de Comercio, sin que sea preciso mandamiento judicial para ello. La administración estará encomendada a una asamblea general, a un consejo de administración, a un gerente general, a un comité de vigilancia y a otros órganos que determine la SHCP o los propios estatutos de la SAP.

Aunque sólo se trataba de conocer una situación de hecho, se considera que autorizar a las SAP a funcionar legalmente es un avance importante para una mejor estructuración del mercado financiero, sobre todo en lo que se refiere a la prestación de servicios a los segmentos de recursos más limitados. La realidad no es sin embargo tan positiva, puesto que esta autorización se otorga con restricciones importantes, entre las que cabe mencionar como las más notables: 1) que las SAP sólo podrán captar ahorros entre sus asociados y les está vedado recibir recursos en cuentas de cheques, 2) que los recursos podrán ser colocados únicamente entre los socios o en inversiones que los benefician mayoritariamente a ellos, 3) que no podrán participar en el capital social de otra sociedad de ahorro y préstamo o de cualquier entidad financiera, 4) que no podrán efectuar operaciones en condiciones y términos distintos a los que se vienen aplicando de manera general en la organización, y 5) que no pueden realizar ninguna operación que no les sea expresamente autorizada.

Posteriormente, el 15 de julio de 1992, la SHCP emitió las *Reglas generales para la organización y funcionamiento de las sociedades de ahorro y préstamo*, que limitan aún más las posibilidades de constitución y funcionamiento de estas sociedades. Entre las restricciones más importantes figuran la exigencia de un número mínimo de 500 socios para constituirse o en su defecto contar con el monto mínimo de activos totales que determine la SHCP durante el primer semestre de cada año (fijado en 1.5 millones de pesos en 1992), sin que el número de socios pueda en ningún caso ser inferior a 100. En la última hipótesis, sería necesario tener activos promedio de 15,000 pesos por socio, mientras que en el primer caso, los activos promedio deben ser de 300 pesos.

Si se comparan estas cifras con los resultados de las cajas afiliadas a la CMCP se concluye que, en 1993, el promedio de las cajas en muchos estados no alcanzaba el número mínimo de 500 socios; sólo en dos federaciones, Guamich y Mexica, el promedio de los activos superaba los 2,700 pesos, muy por debajo del nivel de activos exigidos por la normativa de la SHCP en ese año.

Si esta es la situación para cajas funcionando ¿qué se puede esperar para las nuevas cajas o SAP que se deseen constituir? Cualquiera que haya trabajado en la promoción y creación de cooperativas de ahorro y préstamo conoce las dificultades que existen para reunir inicialmente un número suficiente de socios, así como para movilizar el capital y ahorro suficientes para funcionar en una primera fase. A diferencia de un banco, donde la garantía del depositante está dada por el capital de la institución, en las cajas populares, así como también en las cooperativas de ahorro y préstamo, el sistema se basa sobre todo en la confianza recíproca entre los asociantes, depositantes y prestatarios, por lo que el sistema sólo puede progresar venciendo poco a poco la desconfianza de los socios (FAO, 1995).

Por otra parte, es difícil entender por qué la ley prohíbe la integración vertical de las SAP. Estudios en otros países indican que las cooperativas de ahorro y crédito integradas verticalmente consiguen colocar en promedio un nivel más alto de recursos que aquellas no integradas, debido a que se apoyan mutuamente en caso de falta de liquidez (FAO, 1995). Una ventaja complementaria de la integración vertical reside en que pueden simplificar las actividades de la institución encargada de la inspección externa del sistema, debido a que las federaciones o confederaciones actúan como reguladoras de primer nivel, llevando el control interno de la situación financiera del conjunto. Puesto que son las principales interesadas en que el sistema se conserve sano desde el punto de vista financiero, pueden relevar parte de las funciones de inspección externa.

Como la Ley de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito no permite a una SAP participar en el capital social de otra SAP o de cual-

quier otra entidad financiera, se impide legalmente la integración vertical de las cajas. A esto habría que agregarle las profundas discrepancias ideológicas<sup>16</sup> que surgieron entre los dirigentes de las cajas populares en torno a la nueva ley. Estas diferencias, aunado a la tradición democrática de la CMCP, hicieron necesario el diseño e instrumentación de un proceso de foros, consultas, plebiscitos y asambleas en donde se definiría el rumbo a seguir. Para ello se plantearon cuatro posibles escenarios: (1) rechazo a la nueva ley, (2) solicitar autorización para todas las cajas que cumplieran lo requisitos mínimos, (3) solicitar autorización para ocho SAP, una por cada federación regional, y (4) integrar una sola SAP a nivel nacional. Durante más de tres años de intensas discusiones, desavenencias y escisiones, una parte de las cajas decidieron optar por la cuarta alternativa bajo el argumento de que por encima de los intereses personales y de las meras palabras, estaba la práctica de los valores y principios cooperativos en favor de los socios y sobre todo la seguridad y respaldo que brinda una figura reconocida y aceptada por las autoridades gubernamentales; mientras que el resto de las cajas, la gran mayoría por cierto, decidió rechazar la ley y seguir caminos diversos, desde constituirse individualmente en SAP, cooperativa, o seguir funcionando en la "informalidad".

La falta de concenso en torno a "las nuevas reglas del juego", implicó el pago de un costo muy alto para el "movimiento cajista", pues sólo 61 cajas populares aceptaron el modelo de caja única y el resto (173) decidieron constituir una nueva organización: la Asociación Nacional de Uniones Regionales, Cajas, Cooperativas y Sociedades de Ahorro y Préstamo (ANURCO de México, AC), la cual agrupa a casi 200 mil socios (Lara, 1996).

Para las cajas que optaron por el cuarto escenario, el proceso exigió la reconversión del esquema de agregación de tres niveles (cajas populares, federaciones y confederación) a un esquema único que fue llamado Caja Popular Mexicana, (CPM, SAP).

La constitución de la SAP implicó la modificación de la estructura operativa, quedando definidos los siguientes niveles jerárquicos: la oficina general (que antes era la CMCP) con sede en San Luis Potosí, las plazas (lo que antes eran las federaciones o zonas) y las sucursales (lo que antes eran las cajas populares); la función de la oficina general es la de coordinar los programas de acción, establecer los sistemas administrativos y de operación y ejercer la representación institucional; la función de la plaza es la de coordinar a las sucursales y la función de las sucursales será la de prestar los servicios de ahorro y colocación de préstamos a los socios.

<sup>16</sup> Para un mayor conocimiento de lo que implicó este proceso se sugiere la lectura del libro *Nuestro voto al progreso de Florencio Eguía Villaseñor* (coord). México. 1996.

Los estatutos de la CPM, SAP establecen que los órganos de gobierno de la sociedad serán la asamblea general de socios, el consejo de administración cuyo presidente representará a la sociedad y presidirá las asambleas generales, y un director que deberá ejecutar los programas de acción emanados de la asamblea general y del propio consejo.

La asamblea general estará formada por un número de delegados representantes no menor de 200, que serán nombrados por los correspondientes comités administrativos de plaza, de entre sus integrantes incluyendo al gerente. Los comités administrativos tienen como función principal la dirección y el control de los negocios —léase sucursales— de la plaza correspondiente y estarán integrados por nueve miembros como mínimo y quince como máximo, que serán elegidos en la asamblea de plaza correspondiente. A nivel de sucursal sólo existe un comité de promoción y desarrollo; su función principal es la de colaborar en el comité administrativo de la plaza a la promoción y desarrollo de la sucursal. A diferencia de la estructura anterior, a nivel de cada sucursal ya no existen los comités de crédito y vigilancia, pues las atribuciones de éstos, sobre todo las del comité de crédito, recaen en el gerente de sucursal. De hecho, con los nuevos estatutos únicamente existe un comité de vigilancia para toda la SAP, el cual es nombrado por la asamblea general de socios para supervisar el funcionamiento de la sociedad, así como la actuación de los dirigentes y funcionarios.

Ahora bien, de las 61 cajas que optaron por la conformación de la Caja Popular Mexicana, únicamente 23 cumplieron con los parámetros económicos y financieros fijados por la SHCP —y que de hecho son las que hasta marzo de 1996 conforman la SAP—, mientras que las 38 restantes que no calificaron se agruparon en torno a la nueva Confederación Mexicana de Cajas Populares, AC, en espera de que cuando proceda (por el número de integrantes y por la frecuencia, importancia y monto de las operaciones que realizan), se ajusten a la ley, debiendo incorporarse a la CPM en calidad de sucursales.

Al 31 de marzo de 1996, la CPM, SAP y la CMCP, AC registraron los indicadores financieros que se muestran en el Cuadro 7-16.

La CPM formalmente continuará funcionando sobre los principios cooperativos de libre adhesión, administración democrática, interés limitado al capital y educación cooperativa; aunque para muchos que no comparten la visión del a CPM, con la nueva estructura legal “se pierde el sentido cooperativo y de autonomía que antes tenían las cajas individualmente y se entra a un sistema bancario, lo que implica asignarle mayor importancia al criterio financiero que al social”. Sin embargo, reconocen que “al socio lo que realmente le interesa es la calidad en el servicio de ahorro y crédito y poco le preocupa el cómo se lo den”<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> FPalabras expresadas por un gerente de sucursal, junio de 1996.

**Cuadro 7-16. CPM, SAP y CMCP: socios, captación y colocación de recursos (al 31 de marzo de 1996)**

	<i>Caja Popular Mexicana, S.A.P.</i>	<i>Confederación Mexicana de Cajas Populares, A.C.</i>	<i>Total</i>
Membresía (socios)	175,721	28,179	203,900
Partes sociales (\$)	84,570,705	12,899,140	97,469,845
Depósitos (\$)	641,852,490	82,483,888	724,336,378
Saldo en préstamos (\$)	501,089,494	67,296,622	568,386,116

Fuente: CPM, S.A.P. *Patrimonio*, órgano informativo de la Caja Popular Mexicana. Año 1, número 1. 1996.

Asimismo, existe la percepción por parte de los socios, de que la legalización a través de la SAP, les dará mayor seguridad a sus ahorros, pues creen que “ahora sí cuentan con la protección del gobierno”.

Lo sucedido al “movimiento cajista”, en cuanto su desmembramiento y división, constituye, en parte, un fiel reflejo de la insuficiencia de la actual Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, así como de la inconveniencia de querer imponer a todas las cajas populares el modelo de SAP.

El hecho de que hasta abril de 1996 sólo se hayan registrado 20 SAP —que manejan activos por cinco mil millones de pesos, con 650 mil socios en todo el país y que en ocho de ellas ya se hayan detectado serias irregularidades que, incluso, han merecido la intervención gerencial a una de ellas (CANAF0)—, indica claramente lo peligroso que resulta utilizar un solo modelo para “estimular y difundir en la población la cultura del ahorro”.

### **7.8.2. Las cooperativas de ahorro y crédito como punto de partida**

De hecho, y no obstante la resistencia de las autoridades hacendarias, la mayoría de las cajas de ahorro que no aceptaron incorporarse a la CMP, SAP, han optado por legalizar sus operaciones acogiéndose a lo dispuesto en la nueva Ley de Sociedades Cooperativas, publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 3 de agosto de 1994<sup>18</sup>. Desafortunadamente,

<sup>18</sup> Existen múltiples casos de cajas de ahorro que decidieron gestionar su registro ante la SHCP como SAP independientes. Sin embargo, debido a la falta de respuesta, positiva o negativa, optaron por desistir y han decidido legalizar sus operaciones como cooperativas de ahorro y crédito, que es de hecho como han funcionado desde sus orígenes.

existe mucha resistencia y temor de parte de las autoridades hacendarias para autorizar el funcionamiento de organismos que brinden servicios financieros bajo la estructura legal de cooperativas. También es cierto que uno de los falsos argumentos que se han utilizado para promover la constitución de CAC y arroparse en la nueva Ley de Sociedades Cooperativas, es el hecho de que bajo esta figura no se tienen reglas de la SCHP, como el coeficiente de liquidez, y que esto les permite dar un mejor servicio a los ahorradores.

Si bien es cierto que el movimiento cooperativo registra mucho más fracasos que éxitos en nuestro país, también lo es que aquellas cajas de ahorro que lograron sortear el efecto de la crisis post-devaluatoria de diciembre de 1994, cuentan con sólidas fortalezas financieras y organizativas que garantizan un buen funcionamiento, toda vez que sin ser formalmente cooperativas, realmente funcionan bajo los principios cooperativos.

En este sentido, no sería conveniente aplicar a las cooperativas de ahorro y crédito las mismas reglas generales para la organización y funcionamiento de las SAP, tal y como lo han exigido los dirigentes de la Asociación Mexicana de Sociedades de Ahorro y Préstamo (AMSAP), pues en definitiva se cancelaría una de las pocas (sino es que la única) vías legales para iniciar una agresiva estrategia de movilización del ahorro en el medio rural a partir de la conformación de pequeños grupos de personas —la ley exige un mínimo de cinco— e ir creciendo paulatinamente sobre la base de la confianza y conocimiento mutuo<sup>19</sup>.

La nueva Ley de Sociedades Cooperativas representa un cambio significativo con respecto al precedente marco jurídico existente en el país. La nueva ley fue concebida en torno a cuatro objetivos principales: (1) *actualización conceptual*, que implica definir a las cooperativas como entes económicos que deben gozar de los mismos derechos que cualquier otra organización mercantil y que se rigen al mismo tiempo por los seis principios básicos de toda entidad cooperativa<sup>20</sup>; (2) *desregulación*, lo que implica desvincular las cooperativas del control estatal directo, simplificando al máximo las restricciones y los procedimientos de legalización para que puedan escoger a su libre arbitrio su actividad y objeto económico, y permitir que los conflictos internos sean resueltos mediante instancias propias o del poder judicial según corresponda; (3) *simplificación* del marco organizativo interno obligatorio; de los procedimientos

---

<sup>19</sup> FRecuérdese que para registrarse como SAP se requiere un mínimo de 500 socios o contar con activos del orden de 1.5 millones de pesos.

<sup>20</sup> F1. Libre acceso y adhesión voluntaria; 2. Control democrático: un socio igual a un voto, independientemente del aporte al capital; 3. Interés limitado al capital; 4. Dividendos según las operaciones de los socios y no del aporte de capital; 5. Fomento a la educación cooperativa y de solidaridad; 6. Cooperación entre las cooperativas, lo que permite la integración y el fortalecimiento del sistema.

para convocar y celebrar asambleas y de las condiciones para actualizar y transferir los certificados de aportación, estableciendo la misma ley la mayoría de las disposiciones básicas, de manera que no se precisa un reglamento, mientras las disposiciones complementarias deben ser fijadas directamente en sus estatutos; y (4) *opciones de crecimiento y desarrollo*, abriendo las posibilidades de capitalización (sin desventajas frente a otras sociedades civiles y mercantiles), de integración y acordando facilidades fiscales y previsionales<sup>21</sup>.

La nueva ley establece que las cooperativas son entes con personalidad jurídica, domicilio social y patrimonio propio, con capacidad para celebrar actos y contratos como cualquier otra sociedad mercantil. Los trámites de legalización son simples e independientes de la voluntad del gobierno, en la medida que el objetivo social de la cooperativa sea una actividad lícita. Una vez aprobadas la bases constitutivas de la sociedad y elegidas las personas encargadas de los consejos y comisiones que establece la ley y los propios estatutos, sólo resta inscribir la entidad con toda la documentación del caso en el Registro Público de Comercio para que el procedimiento se perfeccione. La Figura 7-11 ilustra el proceso de legalización de las cooperativas en el marco de la nueva ley.

Como la legalización o el funcionamiento de las cooperativas no depende ahora de ningún ente estatal, las antiguas atribuciones de la Subdirección de Formación Sindical y Cooperativa de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social han sido abrogadas, suspendiéndose toda acción en favor de las cooperativas. En cambio, la ley define dos tipos de estructuras de concertación y apoyo a nivel nacional: i) el Movimiento Cooperativo Nacional (MCN) que estará formado por el sistema cooperativo mismo y por las organizaciones o instituciones de asistencia técnica a éste y, ii) el Consejo Superior del Cooperativismo, que será el órgano colegiado del MCN, constituido por las confederaciones nacionales y por los organismos o instituciones de asistencia técnica al sector.

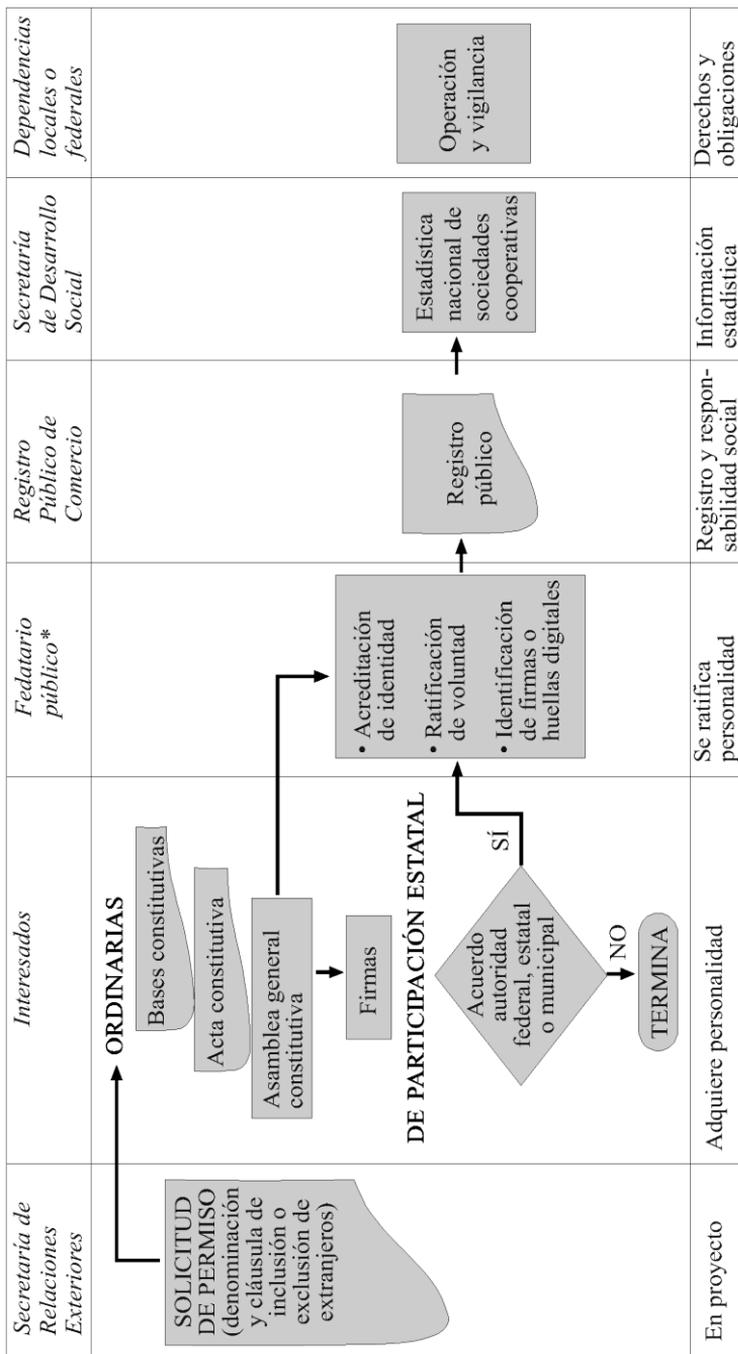
La ley contempla específicamente la figura legal de las cooperativas de ahorro y crédito (CAC), estableciendo para ellas las mismas reglas y exigencias para su legalización y funcionamiento que a las otras cooperativas. Las CAC están clasificadas en el grupo de cooperativas de consumidores de bienes y servicios, indicándose que se regirán por la ley y por las disposiciones administrativas que determine la SHCP.

La estrategia seguida por la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (FMDR) en los estados de Puebla, Tlaxcala e Hidalgo, demuestra que en materia de finanzas rurales, resulta más sensato “empezar despacio, en pequeño y desde abajo”, siendo la CAC la figura que más se ajusta a esta Visión.

---

<sup>21</sup> Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Manual de operación para la constitución y funcionamiento de las sociedades cooperativas. 1994.

**Figura 7-11. Procedimiento para la constitución y registro de sociedades cooperativas (Ley General de Sociedades Cooperativas. Diario Oficial de la Federación 2 de agosto de 1992)**



En suma, los responsables de diseño de la política de financiamiento al campo y los productores mismos, deben convencerse que una proporción importante de los recursos que requiere el agro para mejorar su competitividad, necesariamente deberán provenir de los mismos 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.

Así, respecto a los cuantiosísimos recursos externos que han llegado a México vía créditos del Banco Mundial (MB) 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 50% de los proyectos fueron clasificados como insatisfactorios. Según el BM, México es el país con el más alto índice de desperdicio de créditos, pues supera en 23% la tasa media de préstamos desperdiciados de los demás países clientes suyos (Banco Mundial, 1995). Ello ha provocado un aumento en la reticencia a seguir otorgando nuevos préstamos a México cuando estos se canalizan a IFR que solo se orientan a la oferta.

Esto parece comprobar, una vez más, la siguiente idea: cuando una proporción importante de los fondos para los créditos proviene 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; 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.

El reto, entonces, está en definir e instrumentar IFR que consideren la complejidad que caracteriza a las comunidades rurales y semi-urbanas por lo menos en tres características: 1) diversidad de actividades económicas, 2) mantenimiento de riqueza en activos no líquidos, y 3) necesidades de efectivo a corto plazo cubiertas por fuentes informales de crédito: ¡es el momento de actuar!

## IX. REFERENCIAS

Adams, Dale (1986). "Mercados financieros rurales: los inconvenientes del crédito barato". Revista *CERES*, núm. 109, vol. 19. FAO. Roma, Italia.

- Adams, Dale (1993). "El uso del crédito como solución de los problemas rurales: lecciones de cuatro décadas de experiencias". *Ahorro y crédito en poblaciones semi-urbanas y rurales: reflexiones y perspectivas*. SHCP. México.
- Agricultural Services International (1994). Diseño de un nuevo sistema financiero para el sector rural mexicano. México.
- AGROASEMEX (1994). Constitución y operación de los fondos de aseguramiento agropecuario. México.
- AMUCSS, AC (1993a). Operaciones de las uniones de crédito campesinas.
- AMUCSS, AC (1993b). Uniones de crédito campesinas: programa de rescate y consolidación. México.
- AMUCSS, AC (1993c). Propuestas de soluciones a problemas detectados en el diagnóstico SARH-AMUCSS. México.
- Anónimo (1993a). Constitución y normatividad de las uniones de crédito, versión preliminar. México.
- Anónimo, (1993b). Relación de la visita a las instituciones financieras rurales de Indonesia y Tailandia. México.
- Banco de México-FIRA (1990). "La de crédito: instrumento financiero de las organizaciones de productores agropecuarios", *Boletín Informativo FIRA*, núm. 213, vol. XXIII. México.
- Banco de México-FIRA (1993). *Programa de fortalecimiento institucional a uniones de crédito*, Circular Técnica 13/93. México.
- Banco de México-FIRA (1994). Reestructuración de la cartera vencida agropecuaria. México.
- Blain, Daniele (1986). "Hacia instituciones viables", en Revista *CERES*, núm. 109, vol. 19. FAO. Roma, Italia.
- Bouteille, Francisco (1993). "Sociedades de ahorro y préstamo: complemento del sistema bancario", Fondos de Inversión de *El Financiero*. México.
- Camiro, Mario A. (1994). "Reflexiones en torno a la autogestión de los fondos de autoaseguramiento", *NOROESTE*, órgano informativo del CRUNO, núm. 10. Universidad Autónoma Chapingo. Cd. Obregón, Son. México.
- Caja Popular Mexicana, SAP (1996). Estatutos de la Caja Popular Mexicana, Sociedad de Ahorro y Préstamo. México.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (1994). Manual de operación para la constitución y funcionamiento de las sociedades cooperativas. México.
- Cardona, Walter (1994). "Cajas populares de ahorro y crédito: situación, problemática y perspectivas". Tesis de Maestría en Ciencias. Colegio de Postgraduados. México.
- Chaij, A. Daniel (1994). "El crédito agrícola cooperativo en los EE.UU.". Memorias del seminario *El papel de las uniones de crédito en el*

- desarrollo rural*. BANRURAL-NAFIN-FIRA-INCA Rural-FONAES. México.
- Chapfield, David (1994). "La Liga de uniones de crédito de California". Memorias del seminario *El papel de las uniones de crédito en el desarrollo Rural*. BANRURAL-NAFIN-FIRA-INCA Rural-FONAES. México.
- Confederación Mexicana de Cajas Populares (1990). *Las cajas populares*. San Luis Potosí, S.L.P. México.
- Costabel, André (1994). "El crédito agrícola mutualista de Francia". Memorias del seminario *El papel de las uniones de crédito en el desarrollo rural*. BANRURAL-NAFIN-FIRA-INCA Rural-FONAES. México.
- De la Mora, Jaime (1992). "Viraje del crédito-subsidio al crédito-producción". *Agronegocios en México*, núm. 5. México.
- Doligez, F. (1993). *El seguimiento-evaluación del financiamiento rural*. IRAM. París, Francia. (Cuaderno 4, AMUCSS).
- Durán, Gabriel y Camiro, Mario A. (1990). "El seguro agrícola en el sur de Sonora", *NOROESTE*, Órgano informativo del CRUNO. Núm. 7. Universidad Autónoma Chapingo. Cd. Obregón, Sonora. México.
- El Financiero, 1993. "Urge acceso a recursos de fomento para las SAP". Fondos de inversión. Diario *El Financiero*. México.
- Eguía, Florencio (1996). *Nuestro voto al progreso*. Confederación de Cajas Populares, A.C. San Luis Potosí, S.L.P. México.
- Enríquez, Ernesto (1994). "Potencial y limitantes de las uniones de crédito en la modernización económica del campo". Memorias de seminario *El papel de las uniones de crédito en el desarrollo rural*. BANRURAL-NAFIN-FIRA-INCA Rural-FONAES. México.
- Espinosa, O. (1993). "Sociedades de ahorro y préstamo, alternativa para el pequeño ahorrador". Fondos de inversión. *El Financiero*. México.
- FAO (1989). "Seguro agrícola", *Boletín de Servicio Agrícola*, num. 78. Roma, FAO (1995). *Políticas de crédito agrícola*. Reporte final del proyecto UTF/Mex/030/Mex. Roma, Italia.
- 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". *Ahorro y crédito en poblaciones semi-urbanas 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.
- Gómez, José María (1994) "El banco cooperativo UCONAL de Colombia", en memorias de seminario *El papel de las uniones de crédito en el*

- desarrollo rural*. BANRURAL–NAFIN–FIRA–INCA Rural–FONAES. México.
- Haque Rahman, F. (1986). “Posibilidades del ahorro doméstico”, Revista *CERES*, núm. 109, vol. 19. FAO. Roma, Italia.
- Padmanbhan, K.P. (1986). “Por qué no se pagan los préstamos”, Revista *CERES*, núm. 109, vol. 19. FAO. Roma, Italia.
- Lara, Graciela (1996). “Aspectos fiscales de las personas morales denominadas cajas populares que adoptan la figura jurídica de sociedad de ahorro y préstamo”. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Querétaro. México.
- López Espinoza, M. (1994). “El financiamiento popular y la microempresa informal”. *El mercado de valores*, núm. 12. NAFIN. México.
- Maydón Garza, M. (1993). “Las uniones de crédito y la desestatización financiera”, *Mercado de Valores*, núm. 13. NAFIN. México.
- Miville, Claude (1994). “Movimiento Desjardins, Canadá”, en memorias del seminario *El papel de las uniones de crédito en el desarrollo Rural*. BANRURAL–NAFIN–FIRA–INCA Rural–FONAES. México.
- Pérez Gea, A. (1994). “Los cambios en la legislación agraria y en la normatividad de los organismos financieros: retos y oportunidades para las uniones de crédito”. Memorias del seminario *El papel de las uniones de crédito en el desarrollo rural*. BANRURAL–NAFIN–FIRA–INCA Rural–FONAES. México.
- Pischke von, J.D. (1993). “Estrategias crediticias para enfrentar la pobreza: lecciones del Banco Grameen de Bangladesh”. *Ahorro y crédito en poblaciones semi-urbanas y rurales: reflexiones y perspectivas*. SHCP. México.
- S&P–CAVAL (1995). “Los problemas de las organizaciones auxiliares de crédito”, suplemento de Análisis Financiero Fondos de Inversión, diario *El Financiero*. 26 de julio de 1995. México.
- SARH (1993). *Situación de la cartera vencida agropecuaria a nivel nacional*. Dirección General de Política Agrícola. México.
- Schatan, Jacobo (1993). “El sistema de ahorro y crédito campesino del Banco del Estado y el Instituto de desarrollo Agropecuario de Chile”, en *ahorro y crédito en poblaciones semi-urbanas y rurales: reflexiones en perspectivas*. SHCP. México.
- SHCP (1993). “Reglas generales para la organización y funcionamiento de las Sociedades de ahorro y préstamo”. *Diario Oficial de la Federación*. 15 de julio de 1992. México.
- SHCP (1993). “Decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del crédito”. *Diario Oficial de la Federación*. México.
- Valdez, Héctor (1993). “El ¿qué?, ¿cómo?, y ¿cuándo? de una sociedad de ahorro y préstamo”. Fondos de Inversión, *El Financiero*. México.

- Velázquez, Manuel H. (1991). *Las cajas populares y la utopía del Padre Velázquez*. Ediciones de la Confederación Mexicana de Cajas Populares. San Luis Potosí, S.L.P., México.
- Vélez Ibañez, Carlos (1993). *Lazos de confianza: los sistemas culturales y económicos de crédito en las poblaciones de los Estados Unidos y México*. Fondo de Cultura Económica, México.
- World Bank (1994). "Rural finance". *Mexico agricultural sector memorandum*. Washington, D.C.
- Yaron, Jacob (1994). "Instituciones financieras rurales exitosas". *Finanzas y desarrollo*, marzo de 1994. Banco Mundial-Fondo Monetario Internacional. Washington, D.C.
- Zubire, L. Martín (1993). *¿Qué son las cajas de ahorro?* AMUCSS. México.

---

# 8 *Competencia y cooperación en el medio rural*

Una de las virtudes de la competencia y el libre mercado es que pone al descubierto las debilidades de la planta productiva de una nación y por consiguiente clarifica la dimensión de los retos que deberán vencerse para insertarse con éxito en el escenario internacional. Así, resulta evidente que sin la competencia los procesos mercantiles se paralizarían. Sin embargo, “se ha cometido el error de elevar la competencia al lugar privilegiado de las relaciones humanas, convirtiendo así todos nuestros nexos individuales en transacciones mercantiles” (Llano, 1996). En efecto, las evidencias internacionales y nacionales indican que el grado de exposición hacia el exterior no basta para inducir con éxito el desarrollo industrial en general, y el rural en particular, pues claramente se observa que además de la competencia deben existir dos ingredientes más: el de la cooperación y la estructura institucional específica que induzca un grado elevado de colaboración entre los actores principales de la economía.

Bien harían los burócratas o encargados de la formulación de políticas, así como los dirigentes gremiales y académicos, en revisar las experiencias de éxito industrial y rural<sup>1</sup> en el mundo e invariablemente encontrarán que la esencia del éxito de muchos países es que han logrado la competencia externa a través de grados poco usuales de cooperación entre los actores económicos claves de la esfera nacional. Asimismo, en ningún caso de éxito, el Estado se ha mostrado neutral ante el proceso de desarrollo industrial y rural, pues su acción se caracteriza por una intervención activa de tipo específico, ideada para lograr una combinación óptima de competencia y cooperación. Igualmente, también llama la atención que en todos los casos, instituciones no gubernamentales o de la sociedad civil han sido

---

<sup>1</sup> Para facilitar dicha revisión se sugiere la lectura del artículo de Ziya Önis, “Los límites del neoliberalismo: hacia una reformulación de la teoría del desarrollo”, publicado por la revista *Este País* en diciembre de 1995.

claves para lograr dicha combinación. En resumen, en estos países han comprendido que la competencia es importante, pero que sin la colaboración entre los distintos actores sociales, resulta prácticamente imposible insertarse con éxito en el escenario internacional.

Cuando se habla de la importancia que ha significado para estos países la cooperación, ésta debe ser entendida en dos sentidos: primero, la cooperación la han logrado en un sentido puramente económico por medio de la división del trabajo entre los agentes involucrados (a través de una mezcla de apoyo y disciplina como base para construir una economía competitiva). Segundo, la cooperación también ha sido crucial para lograr un consenso social amplio con relación a metas estratégicas.

A la luz de estas evidencias, la tesis central de este libro giró en torno a la imperiosa necesidad de definir una visión y misión agroempresarial compartida y consensada que enfatice en la necesidad de impulsar la integración de cadenas productivas. Por ello, a través de este libro se presentaron muchos casos que intentaron demostrar que el desarrollo agroempresarial y la cooperación se pueden impulsar a través de dos posibles modalidades:

- La primera modalidad se fundamentó en la necesidad de impulsar el desarrollo de redes de subcontratación entre las grandes y medianas agroindustrias y comercios con los pequeños y medianos productores rurales, ya sea de manera individual u organizada.
- La segunda modalidad hizo énfasis en el agrupamiento de pequeñas y medianas agroempresas o productores rurales en una especie de conglomerado —que en el libro se le denomina *empresa integradora o de servicios*— a fin de que a través de éste se brinden diversos servicios que pueden abarcar desde información sobre mercados, negociaciones comerciales, compras y ventas en común, investigación y desarrollo tecnológico, hasta capacitación y educación a las agroempresas asociadas.

En la presente edición, a diferencia de la primera, ambas modalidades no se presentan como excluyentes, sino complementarias. Así, se reconoce la posibilidad y la necesidad de que los pequeños y medianos productores rurales primeramente establezcan alianzas internas entre ellos mismos a fin de abastecerse de insumos y servicios en común y luego, con la fortaleza que les da el estar aliados, negociar alianzas estratégicas externas de mayor envergadura con sus compradores —léase grandes empresas agroindustriales o comerciales—. Aunque también se reconoce que no necesariamente deben ocurrir los procesos en este orden, pues puede darse, y de hecho se da, que se establezcan alianzas externas sin haberse dado las internas o viceversa.

Nótese que se insiste mucho en el término *alianza* para definir las relaciones de cooperación que podrían establecerse entre los propios productores y éstos con los empresarios agroindustriales. De hecho, el

término alianza lo sustituimos por el de “asociación” o “agroasociación” tomando en cuenta la cultura empresarial mexicana y sobre todo la que prevalece en el medio rural, pues éste término resulta menos violento que el de asociación, al cual automáticamente se le asocia a la idea de compartir y arriesgar todo con el otro, y sólo por ese hecho se le rechaza.

De hecho, si se analizan con mayor cuidado las dos modalidades de desarrollo agroempresarial expuestas líneas arriba, y que al interior del libro se ilustran con casos reales, se observará que ambas dan por resultado un esquema en donde los productores individuales u organizados no pierden su individualidad o autonomía productiva y en menor medida comercial, pues las economías de escala, así como la eficiencia productiva y comercial, se obtienen por la vía de la operación de la empresa integradora o de la gran empresa agroindustrial o comercial.

Además, se creyó conveniente adoptar el término alianza, ya que da idea de mayor amplitud. Y su alcance no se limita sólo a definir los vínculos entre productores rurales y empresarios agroindustriales, sino que también incluye cualquier tipo de relación colaboracionista que pudiese surgir entre estos dos agentes, por una parte, y dependencias gubernamentales y no gubernamentales, universidades, competidores, consultores, consumidores, jornaleros y obreros, etc., por la otra.

Finalmente, la palabra *estratégica* implica reconocer que cualquier alianza o colaboración debe estar relacionada con los objetivos de largo plazo de las organizaciones que se alían, además de contemplar las formas en que los directivos deberán desarrollar acciones y acopiar recursos para alcanzar dichos objetivos. Es decir, se trata de insistir en la idea de romper con la visión de corto plazo y en las relaciones de cooperación puntuales.

Esta visión es marcadamente contrastante con la visión gubernamental plasmada en la exposición de motivos de reforma al artículo 27 constitucional —que luego diera lugar a la nueva Ley Agraria—, según la cual, “las economías de escala y la competitividad sólo podrían alcanzarse por la vía de la compactación de tierras. Dicha compactación se facilitaría y aceleraría si se establecieran asociaciones con inversionistas privados que aportaran capital, tecnología, administración y canales de comercialización en un marco de relaciones respetuosas y equitativas”. Las experiencias impulsadas e inspiradas en el marco de esta visión, como la del proyecto agrícola de Vaquerías, además de la lentitud de la inversión privada en el agro, evidenciaron las debilidades de esta estrategia y enviaron un contundente mensaje a los encargados de la formulación de políticas y a los agentes sociales mismos, en el sentido de la necesidad de modificar tal concepción por otra que tome en cuenta la importancia de la cooperación entre los propios productores rurales, así como entre éstos y las grandes y medianas empresas agroindustriales y comerciales como una estrategia básica para insertarse con éxito en el escenario internacional.

Adoptar una visión de esta naturaleza, implica renunciar al pensamiento económico que ha dominado la “política agrícola” de México desde 1982, según el cual —y mediante un proceso espontáneo, la “mano invisible”— la industria tendrá la capacidad de crear los empleos necesarios para absorber la mano de obra liberada por la modernización y mecanización agrícola. Y es que cuando se considera la capacidad real que tendrá la industria para emplear a los 1.1 millones de personas que anualmente se incorporarán al mercado de trabajo entre 1994 y el año 2000, se comprende el verdadero riesgo que implica esta Visión, toda vez que el país necesitará crecer a razón de 6.7% anual. Al respecto, considérese que entre 1981 y 1995 sólo se creció 1.44% anual

Bajo este contexto, el verdadero reto está no en el simple desplazamiento o reubicación de importantes segmentos de la población rural en otros sectores de la economía, sino en revalorar al medio rural como fuente generadora de empleos dignos, 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.

De hecho, se ha demostrado que la agricultura es uno de los sectores económicos con mayores efectos multiplicadores sobre la economía. Según los resultados de algunas investigaciones (FAO, 1987), 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. Como una gran proporción de los ingresos agrícola 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.

## **I. CONSTRUIR RELOJES, NO DAR LA HORA<sup>2</sup>**

Uno de los pasos más importantes que se pueden —y deben— dar para crear un sector agropecuario competitivo no consiste en la instrumenta-

---

<sup>2</sup> Este término fue acuñado por Collins y Porras (1995). Asimismo, esta sección se ha elaborado a partir de pequeñas adaptaciones a la obra de estos autores.

ción de una acción en sí misma, sino en un cambio de perspectiva. En los Capítulos que conforman este libro se expusieron muchos casos que podrían orientar la acción de productores rurales, empresarios agroindustriales, consultores, funcionarios y estudiantes. Pero para asimilarlos mejor, se necesita ante todo adquirir la mentalidad apropiada y ese es el punto fundamental. Les estamos pidiendo a todos ustedes nada menos que un cambio tan profundo en su modo de pensar. Les estamos sugiriendo que ya es tiempo de que (en el ámbito rural) nos dediquemos a construir relojes, no a dar la hora. ¿Qué queremos decir con ello? Expliquemos.

Imagínense ustedes que se encuentran con una persona extraordinaria que puede mirar el sol o las estrellas en cualquier momento del día o de la noche y decirles exactamente la fecha y la hora: "hoy estamos a 22 de agosto de 1996 y son las 17:30 con 23 segundos". Sería un caso singular, y seguramente admiraríamos a semejante persona por tan raras habilidades; pero ¿no sería más admirable aún si en vez de dar la hora hubiera construido un reloj que pudiera marcar la hora por siempre, aún después de que esa persona hubiese muerto y desaparecido?

Elaborar un gran plan de desarrollo rural, diseñar un fabuloso esquema de financiamiento rural, esperar a que por las organizaciones y empresas agropecuarias pasen líderes carismáticos y visionarios, es "dar la hora". Crear organizaciones y alianzas que puedan prosperar mas allá de un período de tres años, de un sexenio o de la presencia de cualquier líder y a través de múltiples sexenios y planes de desarrollo es "construir un reloj". El gran drama que vive hoy el sector agropecuario mexicano y la economía toda, es que abundan los "dadores de la hora", los políticos que creen que pueden decidir por todos, los "líderes" campesinos que se creen imprescindibles, los empresarios que no comprenden la importancia de desarrollar proveedores locales; pero existen pocos, muy pocos, "constructores de relojes", es decir, pocos visionarios.

El nivel de deterioro del sector rural constituye el hecho más contundente de la necesidad de actuar. Ya es tiempo de que concentremos todos nuestros esfuerzos en construir relojes, no en dar la hora. Esto implica crear organizaciones, relojes que funcionen, más que en aprovechar la coyuntura de la sobrevaluación o devaluación. Beneficiarse de tal o cual programa gubernamental o aprovechar un nicho de mercado. En lugar de concentrar nuestros esfuerzos en preparar líderes visionarios o en diseñar novedosos esquemas que destraben el problema de las carteras vencidas y del financiamiento, debemos concentrarnos en el diseño de estrategias tendientes a construir las características organizacionales de las empresas agropecuarias visionarias. De las agroempresas que comprendan que en un contexto de intensa competencia, la cooperación puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

El resultado primario de esos esfuerzos no es la implementación tangible de la gran idea, la expresión de una personalidad carismática, la gratificación del amor propio del agente promotor, ni la acumulación de riqueza personal. La gran creación es la empresa agropecuaria misma y lo que ello significa para el México rural.

## II. REFERENCIAS

- Collins, James C. y Porras, Jerry I. (1995). *Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Llano, Carlos (1996). "Mucha competencia y poca colaboración". Revista *Expansión*, núm. 687. México.
- Önis, Ziya (1995). "Los límites del neoliberalismo: hacia una reformulación de la teoría del desarrollo". Revista *Este País*, diciembre de 1995. México.
- Ruiz, Clemente (1995). *Economía de la pequeña empresa: hacia una economía de redes como alternativa para el desarrollo*. Ariel Divulgación. México.
- Schettino, Macario (1996). *Para reconstruir México*. Editorial Océano. México.

Economía del Colegio de Postgraduados donde es responsable de los cursos de *Formulación y evaluación de proyectos agropecuarios* y *Análisis de riesgo*.

Actualmente está a cargo del Programa de Investigación y Desarrollo en Regiones Cafetaleras. Ha participado en varias investigaciones entre las que destacan: la formulación de numerosos proyectos agroindustriales; el sistema agroindustrial café en México; la integración agricultura-industria en el sur de Sonora, Bajío y Colima; el sistema agroindustrial trigo en Sonora, oleaginosas en Sinaloa, frutales en Zacatecas, etc.

Desde 1990, *Manrubbio Muñoz* y *Horacio Santoyo* iniciaron un trabajo de investigación conjunto sobre las modalidades de asociación en el campo mexicano. Posteriormente crearon AGRO Ser Consultores, S.C., empresa especializada en consultoría y capacitación agroempresarial y desde la cual han impartido numerosos cursos a técnicos, funcionarios y empresarios de BANCO-MER, FIRA, BANRURAL, FIRCO, FOCIR, SERFÍN, BANCO MEXICANO, COMERMEX, BANORTE, BANORO, INTERNACIONAL, BANPAÍS, BANAMEX, FONAES, SRA, SARH, UNIVASA, VIDES, MATSUKOTO, VITA REAL, EXPOHORT, GILSA, MASECA, PROAVE, Jugos del Valle, Carnes Supremas del Golfo, Forestal Triplayera Mexicana, Industrial Harinera La Asunción, ...

Asimismo, participan como instructores en el diplomado *Capacitación empresarial para el sector campesino*, coordinado por la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C.

Entre los cursos que han impartido a estas instituciones, empresas y organizaciones destacan los siguientes: *Alianzas estratégicas entre productores rurales y con empresarios*; *Empresas comercializadoras de insumos agropecuarios*; *TLC: retos y oportunidades para el agro*; *Visión y misión agroempresarial* y el diplomado *Desarrollo de agronegocios*.

Es en el *capital social* (consistente en el índice de confianza que se da entre los diferentes agentes económicos y sociales para cooperar en beneficio mutuo) y no en el tecnológico o monetario, en donde está la clave del desarrollo de agroempresas perdurables.

Por ello, en cada una de las páginas que integran este libro se encontrarán múltiples casos que dan cuenta de la forma cómo los productores rurales, los agroindustriales y comerciantes, así como las diversas instituciones que confluyen en el medio rural, están contribuyendo a desarrollar esta forma especial de capital.

El énfasis otorgado al desarrollo del capital social obedece al convencimiento de que a menos que se piense en la utópica posibilidad de que todos los productores rurales se integren vertical y horizontalmente, o que los agroindustriales y comerciantes produzcan directamente o importen la totalidad de lo que transforman o 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 estos agentes cooperen para beneficio mutuo.

Bajo la Visión de los autores, el desarrollo agroempresarial con una fuerte dosis de cooperación, se puede impulsar a través de dos posibles modalidades.

La primera modalidad se fundamenta en la necesidad de impulsar el desarrollo de redes de subcontratación entre las grandes y medianas agroindustrias y comercios con los pequeños y medianos productores rurales, ya sea de manera individual u organizada.

La segunda modalidad hace énfasis en el agrupamiento de pequeñas y medianas agroempresas en una especie de conglomerado —que en el libro se le denomina empresa integradora o de servicios— a fin de que a través de éste se brinden servicios financieros, tecnológicos y comerciales a las agroempresas asociadas.

Si al finalizar la lectura de este libro termina convencido de que aunado a la necesidad de la competencia para inducir con éxito el desarrollo agroempresarial, se requiere de la cooperación entre los agentes, entonces habremos cumplido nuestra Misión: la de contribuir a definir una Visión compartida e inspiradora de lo que debe ser y será el medio rural.