

Las asociaciones en participación, camino para modernizar el campo

Gabriela Dutrénit Bielous
Alexandre Oliveira Vera-Cruz*

Introducción

La asociación en participación entre empresarios agropecuarios y productores sociales permite conjuntar los recursos del sector social con la tecnología, la experiencia administrativa y el dominio del mercado de los productores privados para alcanzar mayor productividad en el campo, inducir un cambio en su dinámica de trabajo y mejorar las condiciones de vida de los agricultores.

Se parte de la idea de que este vínculo permitirá a los productores sociales conocer nuevos paquetes tecnológicos, formas de transformación industrial de sus productos, canales comerciales, prácticas de administración empresariales y, en última instancia, apropiarse de las ganancias de productividad generadas en el sector.

Las asociaciones constituyen un contrato por el que los agentes sociales aportan bienes y servicios para el desarrollo de una actividad productiva o comercial y coparticipan en las utilidades o pérdidas de la misma. Los productores sociales aportan su tierra y mano de obra y los empresarios tecnología y mercado. El capital necesario lo financia la banca.

Esta figura asociativa no se contradice con las características de la propiedad social de la tierra, dado que cada agente mantiene la posesión de los bienes que aporta y sólo se reparten los resultados.

* Investigadores, respectivamente, del Departamento de Producción Económica de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco y del Centro para la Innovación Tecnológica de la Universidad Nacional Autónoma de México. Este trabajo recoge los principales planteamientos de un estudio más amplio titulado "Factores de éxito y fracaso de las asociaciones de empresarios agropecuarios y productores rurales en México", realizado por los autores para la Oficina de la FAO en Santiago de Chile, en el marco del proyecto sobre cadenas agroindustriales.

Una de sus grandes virtudes para la modernización del campo es que no requiere que se transforme la estructura agraria.

No es nueva la idea de las asociaciones de productores con diferente nivel de desarrollo como medio para transformar el campo mexicano. Los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) tienen el Programa Especial de Asociación de Empresarios Agropecuarios con Productores de Bajos Ingresos, con más de diez años de experiencia y que ha impulsado más de 200 asociaciones. En la actualidad funcionan aproximadamente 37.

El ambiente económico, social y político de la actualidad, vinculado al proyecto de modernización, es diferente. Por un lado, el Gobierno quiere reducir su participación directa en la producción y está dispuesto a dar mayor apoyo a este tipo de propuestas; por otro, los empresarios necesitan adecuarse a los retos que les impone la apertura económica y requieren establecer acuerdos de largo plazo con los productores rurales para realizar inversiones que eleven su competitividad.

Existe pues un clima favorable para el desarrollo de estas asociaciones y la experiencia pionera de los FIRA es punto de referencia indispensable para avanzar sobre bases más seguras.

El objetivo de este trabajo es analizar tres asociaciones de ejidatarios con empresarios agropecuarios promovidas por los FIRA, e identificar los factores que determinaron su éxito o fracaso. La principal fuente de información es un conjunto de entrevistas a cada agente participante en dichas asociaciones.

En primer término se anotan los rasgos generales de la metodología aplicada. Enseguida se describe brevemente cada caso y se evalúan los factores que han determinado su buen o mal resultado. Luego se presentan los factores que determinan el éxito de una asociación y, por último, se reflexiona acerca de las potencialidades y limitaciones de las asociaciones como medio para la modernización del campo.

Unas palabras sobre la metodología

La investigación de los casos se efectuó a partir de entrevistas con los diferentes agentes involucrados y del análisis de sus respectivos contratos de asociación. En las entrevistas se buscó identificar los aspectos que permitieran caracterizar el funcionamiento de una asociación, así como detectar los factores cruciales de éxito o fracaso, a saber:

- Agentes sociales involucrados: caracterización productiva y social.
- Antecedentes de la asociación: agente promotor, motivaciones de los productores de bajos ingresos y de los demás, experiencias anteriores.
- Caracterización de la asociación: figura asociativa, aportaciones, descripción de la cadena productiva, fuente y tipo de crédito.
- Funcionamiento de la asociación: proceso de toma de decisiones, administración del crédito, asistencia técnica y capacitación, mecanismos de seguimiento y control.
- Opiniones de los agentes sobre el funcionamiento de la asociación.

Es importante señalar que los tres casos no constituyen una muestra representativa y en consecuencia no se puede generalizar a partir de ellos. Sin embargo, la investigación con los FIRA permitió conocer la problemática de otras asociaciones, como aquellas en que participan las empresas Trasgo y Sanfandila, entre otras. Es necesario distinguir la opinión de los FIRA respecto de cada asociación de la de los otros agentes involucrados. Los productores parten de la experiencia de la asociación en que participan, mientras que el marco de referencia de los FIRA incluye la de otras asociaciones. Por lo anterior las conclusiones del estudio trascienden los tres casos analizados y subsanan en cierta medida las limitaciones de la no representatividad estadística.

En la selección de los casos se buscó incluir diferentes formas de asociación; experiencias exitosas y frustradas, y asociaciones con diferentes etapas de desarrollo.

Las asociaciones analizadas fueron:

- Expohort-Amealco, asociación en participación (AP) fracasada y reorganizada como AP nuevamente.
- Expohort-Amaxcala, AP exitosa y reorganizada mediante contratos de compraventa.
- Avícola El Acebuche (sociedad anónima), exitosa.

Descripción de las tres experiencias

Exportadora de Hortalizas S.A. de C.V. Sector de producción núm. 2 del ejido Santiago Mexquititlán, Amealco

El municipio de Amealco, en Querétaro, es una zona de valles altos donde se produce maíz en un ciclo al año; el agua, abundante, proviene de una derivadora del río Lerma, de presas y de 34 pozos con sus bombas construidos por la SARH. El valle de Amealco constituye un microclima húmedo.

Los ejidos de Amealco son muy antiguos, por lo cual la tierra está excesivamente fraccionada. La superficie de las parcelas oscila entre un cuarto y 2 ha. La población pertenece a la etnia otomí. Las familias viven al lado de sus tierras, que trabajan de forma individual.

La Exportadora de Hortalizas (Expohort) concibió un proyecto de producción mediante la asociación entre empresarios y ejidatarios. Se trata de una empresa grande e integrada dedicada al procesamiento agroindustrial y la exportación de hortalizas; cuenta con una planta procesadora de 500 empleados, ranchos para la producción de hortalizas y viveros para la reproducción de las plántulas. Expohort está en fase de expansión y requiere nuevos productores para abastecer su planta procesadora.

Se prefirió la figura de la asociación para resolver el abasto de materias primas por la necesidad de desarrollar agricultores capaces de abastecer la planta congeladora de la empresa con hortalizas con calidad de exportación. Esto le permite utilizar de forma eficiente sus capacidades de procesamiento agroindustrial y promover la expansión de su actividad industrial y comercial sin dedicar recursos frescos a la producción primaria. La empresa asume riesgos ya que tiene corresponsabilidad en el proyecto. En efecto, es deudora solidaria del crédito otorgado por la banca comercial a los ejidatarios.

Se constituyeron tres sectores de producción, integrados por 30 ejidatarios, que aportaron 68 ha en total. La empresa firmó un contrato de asociación con cada sector a fin de obtener los créditos de la banca. Sin embargo, ésa fue una formalidad, pues el proyecto se organizó conjuntamente con un presupuesto global.

La asociación en participación con el sector de producción núm. 2 del ejido tenía por objeto abastecer de hortalizas la planta congeladora de la Expohort. El paquete tecnológico de cultivo está constituido por plántulas, fertilizantes y agroquímicos que cumplen con las normas internacionales y que proporcionó la empresa.

El contrato de asociación se firmó el 27 de marzo de 1990. Los ejidatarios se comprometieron a aportar: 1) las tierras, 2) el capital de trabajo (crédito bancario), y 3) la mano de obra. La Expohort se comprometió a proporcionar asesoría técnica especializada gratuita y mercado.

Principales resultados

La asociación efectuó un cultivo de coliflor en el ciclo abril-julio de 1990 sin que se lograran los resultados esperados: sólo se obtuvieron 5.8 ton por hectárea frente a las 9 ton previstas. Las pérdidas ascendieron a 50 000 dólares.

En primera instancia el quebranto se puede vincular a un problema de origen natural. Las lluvias, que normalmente llegan en agosto, cayeron en julio con una intensidad inusual. Esto dificultó la cosecha e impidió recoger 30% de la producción. Sin embargo, los agentes están conscientes de que hubo otros factores fundamentales en el resultado económico relativos al funcionamiento de la asociación y a la definición del proyecto.

Problemas originados en el proyecto

- 1) Mala presupuestación: los costos se subestimaron en casi todas las labores y en los insumos.
- 2) Inexperiencia de los ejidatarios en los cultivos y en el paquete tecnológico.
- 3) Poco conocimiento de los técnicos sobre las características del suelo.
- 4) Elevados costos del flete y excesivas pérdidas en el traslado del producto por la lejanía entre el ejido y la planta (100 km aproximadamente).
- 5) Siembra tardía sin escalonamiento.

Problemas originados en la asociación

- 1) La tierra de cada sector se consideró como una sola unidad productiva. El trabajo se organizó en forma colectiva con la dirección del jefe de campo. La empresa trasladó la forma de organización del trabajo en sus ranchos a un entorno muy diferente, lo que motivó el desinterés de muchos ejidatarios.
- 2) La concertación era débil y las tierras no estaban compactadas.
- 3) La administración de los recursos realizada por la empresa fue demasiado flexible, lo que permitió que todos los costos reales superaran los presupuestados.
- 4) Se traslaparon las responsabilidades de los agentes.
- 5) Hubo una demora en el crédito.
- 6) El comité de seguimiento no funcionó.

Los resultados económicos no permitieron cumplir los compromisos financieros con la banca. Se generó un conflicto al deslindar las responsabilidades de cada agente. Los FIRA intervinieron en un intenso proceso de concertación logrando que la empresa asumiera su corresponsabilidad y 30% de las pérdidas, de acuerdo con el contrato. A su vez, los FIRA refinanciaron la parte de la deuda que correspondía a los ejidatarios (70%) mediante el fondo de garantía FEGA.

A partir de esta experiencia de trabajo conjunto, y una vez que se resolvió el problema del adeudo con la banca, se redefinieron los términos de la asociación para producir en el ciclo marzo-junio de 1991. Las principales modificaciones del contrato fueron las siguientes:

- 1) Organización individual del trabajo. Cada ejidatario laborará en su parcela y se llevará una contabilidad de sus costos y resultados.
- 2) Los ejidatarios deberán contratar un técnico para que los auxilie en la administración de los recursos de su parcela.
- 3) Un presupuesto fijo para cada labor. El ejidatario decidirá si trabaja con su familia o contrata mano de obra.
- 4) El primer empaque se desarrollará en el campo. La empresa se comprometió a instalar un centro de recepción del producto, donde se cortarán y seleccionarán las hortalizas que se transportarán a la planta. Dos mujeres del ejido se capacitarán en la planta.
- 5) Se mantendrá el uso colectivo de la maquinaria y el transporte, lo que hace necesaria una fuerte concertación para evitar controversias. El reglamento interno de trabajo pasará a ocupar un lugar central.
- 6) Se seleccionó mejor al grupo. Los principales criterios utilizados fueron los siguientes: interés en la asociación y ser considerados en el crédito.

Exportadora de Hortalizas, S.A. de C.V. Sector de producción núm. 2, "Tierra Negra", del ejido Amazcala

El análisis de Amazcala tiene como referencia el caso de Amealco. La empresa y la institución promotora son las mismas y el proyecto y el contrato de asociación, similares; pero los resultados fueron muy diferentes. Esto se vincula a los orígenes de la asociación y a las características de los ejidatarios asociados.

El municipio de Marqués, donde se ubica el ejido, está en la parte baja del estado de Querétaro, en la zona que pertenece al Bajío. La tierra es buena, pero el agua no es abundante. La agricultura es diversificada: se cultiva maíz, trigo, sorgo, hortalizas y alfalfa en tierras de riego y temporal.

Las parcelas tienen en promedio 8 ha. Tradicionalmente se cultiva maíz en un ciclo al año. Las familias viven en el poblado de Amazcala, cerca del ejido. La tierra se trabaja en forma individual, aunque existe una menor resistencia a la colectivización en el caso de Amealco.

Principales resultados

La asociación entre la Expohort y los ejidatarios de Amazcala comprendió dos cultivos de coliflor en 1990. En el primer ciclo se sufragaron los costos y en el segundo se obtuvieron algunas utilidades, a pesar de que hubo que cubrir también un segundo crédito refaccionario para la compra de un tractor. En ambos casos los resultados significan un éxito.

Aunque en el primer ciclo de 1990 no hubo utilidades, los ejidatarios recibieron por concepto de remuneraciones alrededor de dos millones de pesos (700 dólares) en el año, mientras que en el cultivo de maíz hubieran recibido alrededor de un millón (350 dólares) al final de la cosecha. Adicionalmente cubrieron sus compromisos con la banca derivados del crédito de avío y amortizaron el primer vencimiento del préstamo refaccionario para un pozo, lo que denota un proceso de capitalización.

En el segundo ciclo obtuvieron algunas utilidades, además de los ingresos por remuneraciones, pese a que hubo que cumplir el compromiso del crédito de avío y amortizar los vencimientos de dos préstamos refaccionarios, el del pozo y el del tractor.

Factores de éxito originados en el proyecto

- 1) Los técnicos conocían las características naturales (clima, suelo y agua) y tenían experiencia en las condiciones de producción en el Bajío, ya que la mayor parte de los ranchos que abastecen la planta están en esta zona.
- 2) El proyecto se desarrolló en zonas aledañas a la planta, lo que redujo los costos asociados al transporte, tanto por el flete como por las pérdidas de producto.
- 3) A pesar de que se sembró tarde, las características de pluviosidad de la zona no determinaron altos riesgos naturales.

Factores de éxito originados en la asociación

- 1) El grupo de ejidatarios ya tenía experiencia de trabajo conjunto: la perforación y el equipamiento de un pozo para riego. Tal experiencia y la identificación de afinidades entre los participantes permitió que al iniciarse el proceso de asociación el grupo estuviera en condiciones de actuar unido y de negociar con la empresa.

2) Se distribuyeron responsabilidades entre todos los miembros del grupo, la cual permitió una mayor compenetración en el proyecto y la consolidación del grupo.

3) Los ejidatarios asumieron su responsabilidad de trabajar y se consideraron dueños del proyecto.

4) Como las parcelas de los socios eran colindantes, las tierras se trabajaron en forma compacta, lo cual permitió usar los recursos con mayor eficiencia.

5) El comité de seguimiento funcionó con regularidad.

Los resultados exitosos confirmaron las expectativas de los ejidatarios sobre las ventajas de la asociación para cambiar sus condiciones productivas e incrementar sus ingresos. Son conscientes de que están en un proceso de capitalización. Sienten que han dado un paso cualitativo: ganaron la confianza del banco y avanzan en la asimilación de una nueva tecnología de cultivo.

Lo ejidatarios solicitaron a la empresa un cambio en los términos de la asociación. Como ya no requieren el deudor solidario, prefieren un contrato de compraventa por el que la empresa se comprometa a brindar la asistencia técnica, financiar el paquete tecnológico y comprar sus productos, sin participar en los riesgos del proyecto ni en las utilidades generadas en la producción primaria.

Avícola El Acebuche, S.A. de C.V.

La asociación se concertó en 1979, entre la empresa avícola Bachoco y un grupo de diez campesinos del ejido El Acebuche. Ésta fue una de las primeras experiencias de asociación impulsadas por los FIRA.

Bachoco es una empresa grande e integrada en toda la cadena avícola para surtir al mercado nacional. El grupo de diez ejidatarios constituyó la Sociedad de Producción Rural de Solidaridad Ilimitada El Acebuche para ser sujetos de crédito. Adquirieron un terreno, al parecer con dinero de la empresa, donde construyeron las casetas de la granja. Bachoco capacitó en sus propias granjas a los ejidatarios en la producción avícola.

Se optó por la modalidad de asociación con participación de capital de riesgo en activos fijos. Se creó una sociedad anónima en la cual participan Bachoco (50% del capital social), la Sociedad de Producción Rural y tres integrantes de la misma (50%). Estos últimos se incluyeron para cumplir con el requisito legal de al menos cinco socios para constituir una sociedad anónima. Ésta se denominó Avícola El Acebuche, S.A. de C.V.

La granja se dedica a producir huevo para plato y tiene capacidad para 45 000 aves y 700 ton de huevo. Las responsabilidades están distribuidas entre los socios. Bachoco se ocupa de la administra-

ción, la asistencia técnica y la comercialización. Los ejidatarios atienden directamente las granjas y aseguran la calidad de la producción.

Principales resultados

En diez años la Avícola El Acebuche ha obtenido buenos resultados económicos y sociales. Los miembros de la Sociedad de Producción Rural obtuvieron 2 000 jornales al año, sus ingresos anuales se multiplicaron alrededor de 12 veces y sus familias tuvieron acceso a seguridad social, mejores viviendas y educación.

La granja alcanzó altos grados de eficiencia en varios indicadores, algunos superiores al promedio de las granjas de Bachoco. Tal es el caso del índice de conversión de kilogramo de alimento en kilogramo de huevo y de los porcentajes de postura por ave encasetada y de mortalidad.

La empresa ha generado utilidades todos los años, con excepción de 1989, cuando se instituyó el control de precios del huevo a granel, lo que quitó rentabilidad a la actividad. En consecuencia, la empresa innovó su proceso de comercialización al presentar el producto en la docenera. Esto permitió que en 1990 se obtuvieran nuevamente utilidades y mostró a los ejidatarios una nueva faceta de las ventajas de trabajar conjuntamente con una empresa integrada, bien establecida, con experiencia en el ramo y dominio de la tecnología de producción y comercialización.

Factores de éxito en el proyecto

El proyecto económico estuvo bien planteado desde sus orígenes, en cuanto a la definición del producto final, la calidad de la asistencia técnica, la seguridad de la comercialización, etc. Esto fue posible por la experiencia de Bachoco en esta actividad.

Factores de éxito y problemas originados en la asociación

Los factores de éxito son: *i)* la afinidad del grupo y el papel del líder de la Sociedad de Producción Rural, *ii)* todos los socios ejidales trabajan en la granja; *iii)* la empresa ha cumplido sus compromisos de brindar asistencia técnica de calidad y asegurar la comercialización de los productos.

En lo que respecta a los problemas, el principal es que los ejidatarios no han asumido su papel de socios de Bachoco en la Avícola El Acebuche, por las siguientes causas:

a) Existen diferencias culturales que limitan el diálogo y explican la desigual capacidad de negociación entre ambos asociados.

b) Los ejidatarios reconocen que la empresa tiene mayor capacidad para administrar el proyecto y aceptan los argumentos que ésta presenta aunque no estén convencidos. Esto reduce el margen de diálogo y la confianza en la empresa, dando lugar a confrontaciones cuando las discrepancias se acentúan. Un ejemplo de esto fue la pugna por el cambio del encargado de la granja. Desde los inicios de la asociación, Bachoco capacitó a uno de los ejidatarios para que cumpliera esa tarea. Esta persona se excedió en el desempeño de sus funciones, lo que generó inconformidad en el resto del grupo. Los ejidatarios propusieron su cambio pero no fueron capaces de exigirlo con la fuerza que les da la posesión de la mitad de las acciones. Bachoco tampoco reconoció ese derecho, hasta que estallaron y pusieron en tela de juicio a la asociación. El conflicto se resolvió después de meses pero generó desconfianza respecto a la empresa.

c) Bachoco no cumplió con el compromiso de capacitar a los miembros de la Sociedad de Producción Rural en materia de administración del proyecto. Esto ha generado, más que una distribución de responsabilidades, una disociación de los productores respecto a la actividad propiamente empresarial, a la cual también están obligados en su calidad de socios.

d) Tanto la empresa como los ejidatarios confunden el doble carácter de éstos como socios de Bachoco en la asociación y empleados de la Avícola El Acebuche. En este sentido, otro elemento interesante es que muchas de las pugnas entre los agentes tienen su origen en problemas de orden laboral, como si se generaran entre un patrón y sus empleados.

Los aspectos anteriores han provocado carencia de canales de comunicación entre los socios y de transparencia en el manejo de los recursos.

La preponderancia del sentimiento de empleados por encima del de socios ha frenado el desarrollo de una capacidad empresarial, lo que se muestra en: *i)* la desmotivación para tomar decisiones de crecimiento de su granja, *ii)* la importancia asignada a su responsabilidad en la producción de maíz en su parcela de temporal como limitante para dedicarse de tiempo completo a la granja, y *iii)* la poca valoración de las ventajas asociadas a sus conocimientos técnicos en producción avícola y a la estabilidad que les da la asociación con una empresa asentada en el ramo, manifiesta en que, ante la idea de crecer, consideran la posibilidad de probar otras actividades, como la cría de becerros.

No tienen la asesoría necesaria para superar los problemas planteados. Los FIRA les prestaron asistencia más cercana en las primeras etapas de la sociedad, cuando debían cubrir su crédito refaccionario. Ahora las necesidades son otras: el problema no es el riesgo de quebranto sino la posibilidad de desarrollo. Se requiere fortalecer los aspectos que aseguren la madurez de los productores de bajos ingresos como socios y así la de la asociación. Al respecto no tienen asesoría ni la han buscado.

El representante de la empresa manifestó que la principal motivación para asociarse con los ejidatarios fue realizar una labor social. Pero la experiencia le ha mostrado que se logran altos niveles de productividad como resultado del esmero y la dedicación de los campesinos en el manejo de su granja. Asimismo, reconoció la responsabilidad de la empresa en cuanto a la limitación derivada de que los ejidatarios no actúen como socios de Bachoco, sino como empleados.

Hoy la empresa participa en cuatro asociaciones, con una capacidad para 210 000 gallinas ponedoras. Los problemas y los resultados no son muy diferentes a los de El Acebuche. Sin embargo, la experiencia de ésta es la más favorable, pues ya se cubrió el crédito refaccionario. En otros casos, los altos costos financieros limitan las utilidades y generan mayores dudas en los ejidatarios.

La experiencia de las asociaciones, en un momento económico y social en el que obtener la mayor productividad ocupa un lugar central, propició que la empresa pensara en esta opción para sus proyectos futuros de expansión. Sin embargo, ha replanteado la modalidad de asociación. Se busca crecer sin invertir recursos frescos propios, aprovechar los preferenciales que la banca otorga a los productores de bajos ingresos y reducir el capital inmovilizado en activos fijos, entre otros aspectos.

En este sentido, se considera una forma de asociación tipo contrato de compraventa, en la que la empresa participe como deudor solidario y se responsabilice por la asistencia técnica y la comercialización, mientras los ejidatarios se encargan de la fase productiva en forma independiente. El precio podría fijarse agregando a los costos un margen de utilidad. Ello estimula la productividad pues, si ésta crece, se abate el costo y aumenta la utilidad. Así opera la empresa Trasgo en la zona de La Laguna.

Los ejidatarios no muestran gran interés por promover un crecimiento de la Avícola El Acebuche. Esto se debe a que, por un lado, los ingresos obtenidos no constituyen un estímulo suficiente y, por otro, tendrían que dedicar más tiempo al trabajo en la granja y descuidar su parcela.

Factores de éxito o fracaso de las asociaciones analizadas

Al margen de las características de cada caso, la experiencia de las tres asociaciones muestra que tienen problemas comunes. La forma en que los perciban y los resuelvan determina que se transformen en factores de éxito o de fracaso.

Como se señaló, los casos analizados no constituyen una muestra representativa; sin embargo, los problemas son similares a los que detectaron los FIRA en muchas de las asociaciones que han promovido. Por esto, a continuación se expone una suerte de síntesis de los tres casos y de generalización de un conjunto de factores cruciales que pueden determinar el éxito de una asociación.

Las asociaciones entre productores de bajos ingresos (PBI) y otro productor (OP) están sujetas a un conjunto de riesgos ubicados en tres ámbitos: el desarrollo del proyecto productivo, la exposición de éste a las condiciones naturales y la relación entre los agentes. Como los riesgos derivados de los dos primeros ámbitos son similares a los de cualquier proyecto productivo en el campo, no se analizan aquí. Se consideran sólo los que surgen de la relación entre los agentes sociales participantes, los cuales desempeñan un papel determinante en el éxito o fracaso de las asociaciones.

Conviene tener en cuenta las particularidades de los agentes. De un lado, está por lo general una empresa consolidada (OP), que actúa con una lógica de mercado y se presenta ante el exterior como una sola voluntad. Del otro, se trata casi siempre de ejidatarios (PBI) acostumbrados al trabajo individual, que se reúnen a fin de constituirse en sujetos de crédito, muchas veces en el momento en que integran la asociación; por ello no son un grupo consolidado con una única voluntad. Debido a estas características, los riesgos derivados de la relación entre los agentes aparecen tanto dentro de los PBI como entre el OP y los PBI.

Fortaleza del proceso de concertación y grado de convencimiento de los agentes

El OP y los PBI actúan en función de lógicas productivas diferentes, no están acostumbrados a trabajar en conjunto y no se conocen. Por ello, la asociación comienza por un proceso de concertación, es decir, el acercamiento entre los agentes para que expresen sus respectivas motivaciones y expectativas respecto al proyecto y acuerden las modalidades y los alcances de éste. Sin embargo, la concertación no se restringe a la etapa inicial de la asociación; por el contrario, es un mecanismo permanente cuya función es solucionar los conflictos de intereses que surgen entre ellos.

Es importante que este proceso sea democrático y que permita que cada agente se autoconvenza de las ventajas de la asociación en relación con sus propios objetivos. Así, el OP debe ver la posibilidad de un negocio que combina motivaciones de orden económico y social, y que puede redituarse en el largo plazo mayores beneficios económicos.

Asimismo, es fundamental que los PBI se convenzan de que la asociación puede permitirles cambiar su dinámica productiva, conocer nuevas tecnologías e incrementar sus ingresos sin perder sus derechos sobre la tierra.

La concertación y el convencimiento determinan el grado de compromiso de los agentes con la asociación y el empeño con el que emprenderán las acciones para alcanzar sus objetivos y solucionar dificultades.

Respeto a la lógica productiva de cada agente

La motivación económica es sólo uno de los factores que explican la actitud productiva de los PBI. También los incentiva la seguridad alimentaria, la valoración social mediante la tierra y la integración a la comunidad. Por su parte, el principal aliciente del OP es el económico. Aquí radica un agudo punto de conflicto entre los agentes, derivado de una diferente filosofía de la vida.

Un claro ejemplo de lo anterior se presentó en una de las asociaciones con Expohort. Uno de los PBI manifestó cierta decepción porque no sembraban hortalizas en su parcela. Se le explicaron las razones económicas de ello. Él lo entendió pero insistió en su deseo de verla sembrada.

Con la asociación OP-PBI se pretende que los segundos produzcan según una lógica de mercado, pero este proceso no se puede acelerar al extremo en que el OP se sienta avasallado. Es importante respetar sus tiempos, pero deben ser suficientemente rápidos como para que el OP tenga motivación económica y no sienta que realiza una mera labor social.

Afinidad del grupo de los PBI y solidez del OP

La afinidad del grupo de los PBI en cuanto a motivaciones, expectativas y características culturales es un elemento de suma importancia en dos planos: 1) facilita la comunicación y la cooperación en el trabajo diario del grupo, lo que redundará en mejor productividad, mayor asimilación de la tecnología, etc., y 2) permite que actúen como bloque en su relación con el OP. Esta afinidad se logra en la experiencia del trabajo conjunto. En este sentido, es importante que sea adecuada la selección de los grupos de PBI, dando preferencia a los que ya tengan dicha experiencia.

Por otra parte, en la medida en que el OP sea una empresa establecida e integrada en la línea de producción de la asociación, conozca mercados y políticas de comercialización y domine la tecnología utilizada en el proyecto, se asegura una mayor estabilidad a la asociación ante quebrantos, mejor calidad en la asistencia técnica y mayor asimilación de tecnología por los PBI.

Asunción del papel de socios por parte de los PBI, reconocimiento mutuo de la diferente forma de negociación de cada agente y transparencia en el manejo de los recursos

En las asociaciones normalmente se distribuyen las responsabilidades. El OP se encarga de administrar los recursos, prestar la asistencia técnica y de la comercialización, mientras que los PBI se dedican a producir. Ello obedece a las habilidades y experiencias de cada agente.

El OP tiene una percepción completa del funcionamiento del proyecto, ya que por medio de la asistencia técnica y de los requerimientos de recursos conoce la evolución del proceso productivo. Sin embargo, los PBI están desvinculados de las áreas de responsabilidad del OP, no tienen acceso directo a la información sobre el desempeño global del proyecto. Se requiere un canal para transmitírsela a los PBI.

En el contrato se establecen los canales de comunicación, reuniones periódicas de seguimiento y control, en las que deben participar los socios, los FIRA y el banco comercial. Sin embargo, aunque se realicen, tampoco aseguran que la información se transmita. El OP no brinda informes regulares de cómo se está ejerciendo el presupuesto ni de los resultados parciales del proyecto, por lo menos con la claridad necesaria para los PBI, lo que genera intranquilidad y desconfianza. Éstos desean estar informados pero les es difícil manifestarlo. A su vez, el OP no entiende esa dificultad: espera que le exijan para dar.

Se combinan dos comportamientos divergentes: el OP está acostumbrado a tratar con negociadores duros y responde a presiones; los PBI no están capacitados para negociar de esa forma y no exigen sus derechos de socios. Se genera un círculo vicioso en el cual el paternalismo empresarial y la inmadurez de los PBI impiden que cada agente asuma su papel y valore al otro en su justa medida, dificulta el proceso de aprendizaje de la gestión de los recursos por parte de los PBI, resta transparencia a la administración de los recursos que hace el OP, aunque no haya irregularidades, y amenaza constantemente el proceso de asociación.

Distribución de responsabilidades, asesoría externa y capacitación empresarial de los PBI

La falta de comunicación entre los agentes puede superarse, en el corto plazo, si los PBI contratan un asesor externo. Este técnico debe brindar asesoría permanente y capacitación en aspectos en los cuales la formación de los PBI tiene limitaciones y se sienten más inseguros, como administración, contabilidad, mercado y negociación. Es fundamental que lo contraten directamente los campesinos, para que tenga su confianza, sea independiente de la empresa y pueda servir de interlocutor con el OP.

La distribución de responsabilidades en el trabajo y la participación de los PBI en la toma de decisiones y en el control de los recursos es importante para que ellos acepten su calidad de socios y desarrollen capacidades empresariales. Esto puede contribuir a que los ejidatarios no se sientan asalariados en su propia tierra; tengan más interés en los resultados de la producción; se involucren más en la asociación y aumenten su asimilación de tecnología. Ello generará, en un plazo más largo, un nuevo tipo de relación con OP.

La experiencia en el caso de Amaxcala muestra que la contratación de un técnico por los productores, mediante el Programa de Aseso-

res de los FIRA, contribuyó a consolidar la organización interna del grupo de campesinos, aumentar su capacidad de negociación ante el OP y asimilar mejor un conjunto de nuevas experiencias administrativas y técnicas. A su vez, la distribución de responsabilidades entre los PBI hizo posible una mayor valoración personal de cada ejidatario y una mejor y más rápida asimilación de la tecnología por parte del grupo en su conjunto.

Transparencia en el contrato de asociación

En los párrafos anteriores se señala que el éxito de una asociación depende en lo fundamental de cómo funciona en la práctica el grupo de PBI y sobre qué bases se establecen las relaciones con el OP. Esto involucra aspectos que no podrían incluirse en el contrato de asociación.

Los problemas cotidianos vinculados al funcionamiento de una asociación se resuelven a partir de la concertación entre los agentes. Sin embargo, es importante un contrato que formalice los aspectos básicos de la concertación y asegure cierta transparencia en el proceso asociativo. Esto es de singular importancia en los casos de quebranto, a la hora de dilucidar responsabilidades.

Los aspectos que debe contener un contrato de asociación para asegurar dicha transparencia son:

- Las aportaciones de cada asociado,
- los compromisos de cada agente participante,
- un compromiso de corresponsabilidad de los dos asociados,
- la definición de las responsabilidades,
- la especificación de la actividad fundamental de la asociación,
- la determinación del punto de la cadena productiva hasta el que cubre la asociación y el precio para el reparto de las utilidades,
- cómo se distribuirán las utilidades y las pérdidas, en su caso,
- los mecanismos de control,
- la duración, y
- los mecanismos de ajuste del contrato conforme a la experiencia.

Es importante que los contratos sean precisos y a la vez flexibles para asegurar transparencia y evitar que se conviertan en una camisa de fuerza cuando surjan problemas imprevistos. Como cada caso es diferente es importante evitar la copia de modelos de contratos correspondientes a otras realidades.

Potencialidades de las asociaciones para la modernización del campo

En México la modernización del campo se entiende como un proceso de transformación de los agentes productivos, las instituciones de fomento y los instrumentos de política rural para el desarrollo de las relaciones mercantiles y el funcionamiento de los mecanismos de mercado. Se espera con esto inducir cambios en la dinámica productiva (incorporando el cambio técnico en el campo) que se traduzcan en un estímulo constante al incremento de la productividad, el empleo y el ingreso. De esta forma se pretende resolver el tradicional problema de los diferenciales de productividad e ingresos entre la población rural y la urbana.

La integración entre el agro y la industria ocupa un lugar destacado en el logro de estos objetivos. Ésta ha probado tener capacidad para difundir el cambio técnico e impulsar el crecimiento del producto y la productividad del trabajo. En este sentido, la agroindustria, cuyas actividades requieren insumos de origen agropecuario, es el principal vínculo entre el agro y la industria, pues permite la integración hacia adelante de aquellos productos.

Un camino hacia dicha integración y para la modernización del sector agropecuario mexicano lo constituyen las asociaciones entre empresarios y productores rurales. El vínculo entre estos agentes alienta la integración y permite irradiar al agro los frutos del cambio técnico en la industria, transmitir sus ritmos de trabajo y hábitos empresariales, etcétera.

En México hay condiciones muy favorables para promover este vínculo. Las agroindustrias mexicanas se enfrentan a la necesidad de elevar su competitividad para ingresar en nuevos mercados o no sucumbir ante la competencia externa en el suyo, ante la acelerada liberación comercial y la próxima firma del tratado de libre comercio de los tres países norteamericanos.

Para elevar la productividad y la calidad de sus productos, las agroindustrias necesitan integrarse hacia atrás y asegurarse un abastecimiento de productos primarios de alta calidad. Asimismo, deben especializarse y aumentar los recursos destinados a los últimos eslabones de la cadena productiva. Las asociaciones con los productores rurales pueden ser una solución a estos problemas, en la medida en que aseguren un suministro de materias primas con la calidad requerida y puedan dedicar sus recursos a la producción industrial.

Las asociaciones entre empresarios y productores rurales constituyen una vía para la modernización del campo con equidad, dado que permiten incorporar a los campesinos en una nueva dinámica productiva de carácter mercantil sin que por ello pierdan la posesión de la tierra.

Si la modernización incluyera una transformación de la estructura agraria, como permitir la universalización de la propiedad privada,

casi todos los productores del campo se convertirían en asalariados rurales.

Como los campesinos conservan en las asociaciones la propiedad de sus tierras, tienen segura una posición de fuerza en la pugna social por el reparto del ingreso. En este sentido, aquéllas hacen posible que el proceso modernizador se desarrolle en un ámbito de mayor equidad y respeto a los derechos de todos los productores.

Esta ruta hacia la modernización requiere de concertación y autoconvencimiento de los sectores sociales involucrados. Ello, aunque hace más lento el proceso, asegura una mayor estabilidad y legitimidad a la modernización, pues respeta, en un ambiente democrático, los derechos, intereses y tiempos de cada participante.

Las asociaciones tienen grandes potencialidades para la modernización del campo, pero no constituyen una respuesta global e inmediata a los problemas que éste presenta. Para que funcionen se requiere, sobre todo en las primeras etapas, que las instituciones promotoras hagan una gran labor de concertación y asesoría. Es necesario que contribuyan a asegurar la transparencia y apoyen a los productores en la defensa de sus intereses. Una acelerada multiplicación de estas asociaciones entraña el riesgo de rebasar la capacidad de concertación y seguimiento de dichas instituciones, lo que puede generar resultados contraproducentes.

Como se dijo, este camino hacia la modernización debe respetar ciertos tiempos para lograr sus objetivos. Si bien en el corto plazo puede incrementar la producción, la productividad y el empleo en el campo, así como mejorar los ingresos de muchos agricultores, es difícil que logre una amplia transformación estructural de la dinámica productiva. Éste sólo puede ser un objetivo de largo plazo. No cabe pensar que el campesino adquirirá capacidad empresarial en cuanto se asocie con un empresario; una dinámica productiva de 700 años no se cambia en unos meses. Sin embargo, en la medida en que trabaja junto a agentes productivos diferentes adquiere conocimientos y habilidades que favorecen el cambio.

Como en el proceso de asociación el incentivo económico de los empresarios es muy fuerte, cabe esperar que se concentre en zonas donde los proyectos productivos tengan menores costos y riesgos y con productores con un cierto nivel de desarrollo.

Lo anterior muestra la necesidad de transformar la participación del Estado en el desarrollo rural, la cual deberá tener un carácter más selectivo. En algunas áreas tendrá que orientarse a crear condiciones para el funcionamiento eficiente de las asociaciones, mediante obras de infraestructura, la definición de políticas de estímulos, impuestos y subsidios, de crédito y financiamiento, de comercio exterior, de desarrollo científico y tecnológico, etc. Sin embargo, en otros casos deberá participar directamente en la promoción del desarrollo, impulsando proyectos de alto riesgo, pero con gran potencialidad en la transformación de las condiciones socioeconómicas.

Finalmente, conviene señalar que, si bien parece promisoriosa la ruta de las asociaciones para modernizar el campo mexicano, ello debe partir de una estrategia global de desarrollo agropecuario y agroindustrial. Al respecto debe mencionarse que la Subsecretaría de Política y Concertación de la SARH elaboró un amplio estudio sobre el establecimiento de los corredores agroindustriales. Esto permitió avanzar en la delimitación de la estrategia de desarrollo agropecuario y agroindustrial, pues identificó oportunidades de inversión en cada región con base en de las ventajas comparativas, los inversionistas potenciales, los mecanismos de asociación de agentes, las fuentes de financiamiento y las formas específicas de participación del Estado.

Dicho estudio permitió definir en cada corredor un conjunto de proyectos con grandes posibilidades de convertirse en pivotes del desarrollo de la región y confluir en un proyecto nacional. Muchos de éstos se han propuesto con base en modelos de asociación de empresarios con productores del sector social y se encuentran en diferentes grados de avance. Ahora el reto es conjuntar en una misma dirección los esfuerzos de los sectores público, social y privado y crear las condiciones para el éxito y la generación de efectos multiplicadores de tales proyectos productivos. □

Bibliografía

- Anguiano, A. (coord.), *La modernización de México*, UAM-Xochimilco, México, 1990.
- Banco de México FIRA, *¿Qué es FIRA?*, División de Divulgación y Publicaciones de los FIRA, México, 1989.
- _____, "Asociaciones de empresarios agropecuarios con productores de bajos ingresos", *Boletín Informativo de FIRA*, vol. XIX, núm. 192, México, 31 de diciembre de 1987.
- _____, *Memoria de los seminarios regionales sobre análisis y perspectivas del programa de asociación de empresarios agropecuarios con productores de bajos ingresos*, División de Organización de Productores, FIRA, México, mayo de 1989.
- CEPAL, *Economía campesina y agricultura empresarial (tipología de productores del agro mexicano)*, Siglo XXI Editores, México, 1982.
- Dutrénit, G. y A. O. Vera-Cruz, "Factores de éxito y fracaso de las asociaciones de empresarios agropecuarios y productores rurales en México. Análisis de casos", mimeo., FAO, Santiago de Chile, 1991, 131 páginas.
- Estrada, R.I. (coord.), *Legislación y modernización rural*, UAM-Xochimilco y Fundación Friedrich Ebert, México, 1990.
- Rodríguez, G. (ed.), *Economía mexicana*. Serie temática 1. Sector agropecuario, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C., México, 1983.
- SARH, Subsecretaría de Política Sectorial y Concertación, Unidad de Desarrollo Regional, "Estrategia para la promoción y seguimiento de los proyectos agroindustriales y agroalimentarios constituidos bajo la modalidad de asociaciones en participación", mimeo., México, octubre de 1990.
- Universidad Autónoma de Chapingo, Primer Seminario Nacional sobre la Agroindustria en México, México, 1987.