

Las empresas de servicios: un instrumento básico para la movilización del capital social en el medio rural*

*¿Cómo puede lograrse un desarrollo organizacional
que revalorice al sector rural dentro de la economía
en su conjunto? Fortaleciendo las empresas
de servicios que logren conjuntar y profesionalizar
grupos de productores hacia objetivos
comunes pudiera ser una respuesta.*

Manrrubio Muñoz Rodríguez**
V. Horacio Santoyo Cortés

Introducción

Para los promotores de las reformas económicas aplicadas durante los últimos diez años, el problema de competitividad que enfrenta la gran mayoría de los productores rurales se debe, en gran medida, al minifundio prevaleciente, lo cual dificulta el logro de economías de escala. Por consiguiente, la solución está en “revertir el creciente minifun-

* Este trabajo obtuvo el 3er. lugar en el Premio Estudios Agrarios 1998; los autores prepararon esta versión resumida para ser publicada en *Estudios Agrarios*.

** Ambos se desempeñan como profesores-investigadores del CIESTAAM, Universidad Autónoma Chapingo.

dio en el campo” con el fin de estimular “una mayor competitividad de los predios rurales”.

Revertir el minifundio significa facilitar la concentración de la tierra en explotaciones agrícolas de mayor escala. Por ello, muchas de las medidas de política agrícola y agraria que se han tomado desde mediados de los ochenta van encaminadas a este fin.

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?

Una respuesta convincente a estas interrogantes resulta apremiante toda vez que los efectos negativos que han tenido las reformas económicas recientes sobre amplios segmentos de la población rural, plantean la necesidad de diseñar estrategias realistas que permitan hacer no sólo que lo “pequeño sea hermoso” socialmente hablando, sino también sostenible económicamente.

La revalorización del sector rural

Uno de los hechos más relevantes del sector agropecuario de México y sobre el cual se basan muchas de las estrategias de desarrollo rural se refieren a que las actividades agropecuarias aportan aproximadamente 6% de la producción nacional con 24% de la población. Esto implica que la población que vive de la agricultura tiene en promedio ingresos tres veces menores que el promedio nacional. Si se compara el PIB por habitante urbano con el PIB por habitante rural, se observa que la razón de ingresos es de 4.3. Esta disparidad de ingresos explica por qué los niveles de pobreza en el campo son mucho más altos que los existentes en las ciudades. En efecto, se ha estimado que de los 26 millones de mexicanos que viven en condiciones

de extrema pobreza, 17 millones (66%) se ubican en el medio rural (Ruiz García, 1998).

A la luz de estos indicadores, la visión que ha prevalecido en el diseño de políticas macroeconómicas desde que se instauró en México el actual modelo económico basado en la apertura comercial y en la desregulación económica, es que dadas las condiciones de miseria prevalecientes en el medio rural, la solución está en eliminar las causas que provocan la obtención de un bajo ingreso en el sector agrícola y rural a través de reformas que estimulen “la compactación de tierras y las asociaciones entre productores, para asegurar su capitalización y viabilidad”, y a la vez, inducir la creación de empleos mejor remunerados en el resto de los sectores de la economía que absorban productivamente a la población rural desplazada. Esto es, de entrada se asume que la causa principal que provoca la pobreza rural es la fuerte presión sobre la tierra agrícola productiva de un amplio sector de la Población Económicamente Activa (PEA), y que el reto está en igualar los niveles prevalecientes en los países con los cuales México mantiene fuertes relaciones comerciales, como Estados Unidos y Canadá, donde solamente 2.5 y 4% de la PEA depende de la agricultura, respectivamente.

Aunque históricamente esto ha ocurrido en la medida en que las economías se desarrollan, ¿qué tan viable es que en el mediano plazo se puedan crear en México cerca de ocho millones de empleos adicionales al millón de empleos que de por sí se requieren cada año para darle empleo a la población que se incorpora en edad y condiciones de trabajar? La respuesta a estas preguntas parece, desafortunadamente, negativa ya que entre 1982 y 1996 se han generado anualmente sólo un promedio de 157 mil empleos permanentes en el sector formal de la economía. Mientras, la PEA creció en el mismo periodo a razón de 879 mil personas por año en promedio. Esto significa que año con año se incorporan al sector informal o al desempleo cerca de 721 mil personas.

Lo que esto señala es que la industria y los servicios urbanos no van a crear los empleos suficientes y bien remunerados que incluyan a los habitantes rurales que hoy se encuentran en pobreza extrema o que eventualmente serán desplazados de sus tierras debido al proceso de modernización. Ya

que estos sectores son incapaces de crear el número de empleos que demanda la propia población urbana. Así, el verdadero desafío es cómo generar condiciones de empleo y bienestar social dignos para el sector rural, es decir, en la revalorización del medio rural.

Una inclusión socialmente rentable

Las ventajas que ofrecen los medios de producción y la fuerza laboral que poseen las familias rurales como base para la creación de empleos y valor agregado son diversas. Así, la unidad de producción agropecuaria familiar es una estructura dada que no tiene costo de creación; está basada en la confianza por lo que tiene bajo costo de control y supervisión; la integración al trabajo es gradual y por esto el costo de capacitación y selección de personal es bajo; se busca utilizar al máximo el recurso excedentario que es la mano de obra y así el costo de creación de empleo es bajo; tiene escaso requerimiento de capital financiero ya que su principal capital es la capacidad de trabajo de los miembros de la familia; al haber una relación directa esfuerzo/beneficio se tiene alto grado de pertenencia y apropiación; como todos los integrantes son propietarios es ideal para actividades agropecuarias no sujetas a jornadas laborales tradicionales, etcétera (Ruiz, 1998).

Por otra parte, la FAO (1987) señala que un aumento de 1% en la tasa de crecimiento agrícola en la India dio lugar a un crecimiento de 0.5% en la tasa de crecimiento de la producción industrial y de 0.7% en la tasa de crecimiento de los ingresos nacionales.

A un nivel más local, un aumento de 1% en los ingresos agrícolas de una provincia de Luzón Central, en Filipinas, determinó un aumento de 1-2% del empleo en la mayoría de los sectores de la economía local no agrícola (Gibb, 1974). De forma análoga, en una región de la Malasia se comprobó que por cada dólar de ingreso obtenido directamente en la agricultura se conseguían indirectamente 80 centavos de valor añadido en la economía local no agrícola (Bell, Hazell y Slade, 1982). Como una gran proporción de los ingresos agrícolas adicionales se gasta en artículos (agrícolas y de otro tipo) de producción local con alto coeficiente laboral y en servicios,

los ingresos y empleo adicionales así creados pueden reducir considerablemente la pobreza extrema que prevalece en determinado país. En el caso de México, a través de análisis realizados en comunidades de menos de diez mil habitantes, Yúnez-Naude *et al.*, 1998 han encontrado impactos multiplicativos y significativos del desarrollo de la oferta agropecuaria sobre el ingreso de los hogares rurales y sobre la producción manufacturera del sector urbano industrial.

Todos estos hallazgos dan fundamento a lo que Adelman *et al.* (1988) llama “proceso de industrialización liderado por la demanda agropecuaria” y confirman la evidencia empírica mundial que sostiene que “no existen experiencias de desarrollo e industrialización exitosas en el largo plazo, construidas sobre estructuras agrícolas ineficientes, socialmente polarizadas y escasamente integradas con el resto de la economía” (Pipitone, 1995).

La supremacía del capital social

Ahora bien, cuando se analizan las vías para impulsar el desarrollo rural y se usan ejemplos de los casos de Estados Unidos y Europa Occidental, invariablemente se concluye que una condición necesaria para explicar el éxito de estos países son los niveles de subsidios que se otorgan a los productores agropecuarios, mismos que ciertamente son considerables comparados con los que reciben los productores nacionales.

Aunque las asimetrías son evidentes, lo cierto es que nuestro país carece de la capacidad económica como para soportar una política de subsidios equiparable a la de Estados Unidos o Europa. De hecho, el análisis simple de asimetrías (de subsidios, tecnológicas o comerciales) casi siempre concluye que el sector rural mexicano bajo un contexto de apertura comercial y desregulación económica no tiene perspectivas. Así, al darle mayor peso al capital financiero, prácticamente se olvida la importancia estratégica que tiene el capital social para impulsar el desarrollo rural. Se pasa por alto que si algo caracteriza a la agricultura estadounidense y sobre todo la europea, es la evidente supremacía que se le ha dado al capital social, esto es, la capacidad de la gente para trabajar una con otra, cooperar en grupos, orga-

nizaciones y asociaciones. Se olvida que el capital social arrastra al capital financiero y a la tecnología, y no al revés.

En efecto, a diferencia de los productores rurales mexicanos que: a) compran y venden poco, b) compran sus insumos al por menor y del último eslabón de una larga cadena de intermediación y c) venden sus productos y cosechas sin agregarles valor, al por menor y al primer eslabón de la referida cadena (Lacki, 1996), los productores norteamericanos y europeos cuentan con toda una red de organizaciones cooperativas que les proveen de los insumos y servicios que les permite no sólo jalar los subsidios que otorgan los gobiernos, sino sobre todo darle viabilidad a las unidades de producción familiar que difícilmente podrían ser competitivas en forma aislada.

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

Precisamente, este artículo busca mostrar por qué las empresas de servicios representan un instrumento básico para el desarrollo del capital social en el medio rural.

Los servicios como fuente de competitividad

En general, los pequeños productores rurales son poco competitivos debido a su baja capacidad de negociación al comprar y vender sus costos fijos por unidad de producto relativamente altos y su poco o nulo acceso a tecnologías de calidad. Sin embargo, la opción no es su desaparición o sustitución por empresas de mayor tamaño ya que la compactación de tierras es un proceso que se daría en forma muy lenta, y sólo si se lograra crear los empleos en la industria y en los servicios que permitan la disminución de la presión sobre la tierra. Lo que se debe buscar es, por el contrario, cómo hacer competitivas las pequeñas explotaciones agropecuarias.

Una estrategia eficiente, según la experiencia de otros países y de México, es la promoción de empresas de servicios de abasto, de apoyo a la producción y de 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 las explotaciones agropecuarias.

A estas empresas se les conoce genéricamente como “empresas de servicios” y pueden apoyar en forma significativa la competitividad de los productores rurales de tal manera que el tamaño deje de ser limitante en muchos casos.

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 mayores, tanto nacionales como extranjeras.

Los servicios que requieren los productores rurales para incrementar su competitividad son de muy diversa índole,¹ entre ellos se pueden destacar:

- a) *Servicios de abasto*, que permitan a los productores rurales la adquisición de materias primas, insumos, equipos y tecnología en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad.

¹ 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.

- b) *Servicios de apoyo al financiamiento*, como la formulación y evaluación de proyectos de inversión; el desarrollo de mecanismos de administración del riesgo; la asesoría, gestión y contratación de préstamos; captación de ahorro, etcétera.
- c) *Servicios tecnológicos*, con el propósito de facilitar el uso de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como de asesoría técnica calificada.
- d) *Servicios de comercialización*, que mediante la promoción, normalización y consolidación de ofertas permitan una mejor participación de los productores en los mercados. Se incluyen también en este grupo los servicios ligados a la información de mercado, al transporte y al acondicionamiento de productos agropecuarios, a las demandas contra prácticas económicas desleales, a la representación y asesoría en negociaciones comerciales, etcétera.
- e) *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 con relación a la manera tradicional con que estos servicios se ofrecían al campo mexicano, ya que hasta 1988 la gran mayoría de éstos 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 y 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 tales 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 aun cuando el precio de los servicios que pagaba el productor no era alto, la baja calidad de los mismos no permitió un incremento sustancial de la productividad agropecuaria, lo que significó, al final de cuentas, un uso muy ineficiente de los subsidios.

Las dos opciones no excluyentes que actualmente se están promoviendo para paliar esta deficiencia son el desarrollo de empresas de servicios privados y el desarrollo de empresas de servicios de los propios productores. En otro trabajo ya se ha analizado en forma general la segunda modalidad² por lo que en el próximo apartado se presenta la experiencia que varias empresas de servicios han tenido en su trabajo con pequeños productores, enfatizando sobre todo en la identificación de líneas de acción y errores a evitar en la promoción y desarrollo del mercado de servicios para el medio rural.³

Una experiencia sobresaliente en el mercado de los servicios

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

Esta situación fue percibida como una oportunidad por parte de un grupo de personas morales proveedoras de servicios,⁴ quienes se plantearon el reto de instrumentar una estrategia cuyo objetivo principal fuera el atender a

² Ver Muñoz y Santoyo, 1996.

³ En este trabajo no se señalan ni la ubicación geográfica ni los verdaderos nombres de las empresas de servicios que han desarrollado estas experiencias a fin de no afectar su imagen ni perjudicar al lector.

⁴ Las empresas de servicios en cuestión son personas morales distribuidas en 13 estados de la República que aun cuando comparten ciertas normas y valores funcionan de manera independiente.

productores de bajos ingresos que no tienen acceso al financiamiento formal, pero que son factibles de impulsar a través de apoyos a la promoción, organización, financiamiento, capacitación y asesoría técnica.

En virtud de las fuertes exigencias de atención inicial que este segmento de productores demanda y los consiguientes requerimientos de recursos económicos que ello implica, las empresas de servicios recurrieron al gobierno federal a fin de obtener los recursos económicos necesarios para sufragar los gastos de promoción y organización. Así, a mediados de 1993 se firmó el convenio de colaboración que le permitió a las empresas de servicios tener acceso a recursos económicos cuyo volumen decrecería año con año hasta desaparecer en el quinto año. Con tales recursos se contrató a 69 técnicos que fueron asignados a las 18 diferentes empresas de servicios. Financieramente hablando, la capacidad de sostenibilidad de estas empresas quedó sujeta a la habilidad que fueran demostrando para ir supliendo con el cobro de servicios el descenso gradual que irían registrando los recursos aportados por el gobierno federal. Dado que desde sus orígenes se planteó que los técnicos se orientarían a conformar sujetos de crédito, el cobro de servicios estaba condicionado al cumplimiento de ciertas metas de colocación de crédito, lo que “automáticamente” daba acceso a reembolsos bancarios otorgados por instituciones como los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) a aquellas organizaciones que cumplen con la función de colocar créditos (FIRA, 1996).

En el primer semestre de 1998, se realizó una investigación en una muestra aleatoria de 58 de los 544 grupos de productores rurales que se lograron conformar, a fin de analizar la estrategia desplegada por cada una de las 18 empresas de servicios, encontrándose una extraordinaria riqueza de experiencias y contrastes que es indispensable analizar por todas aquellas personas e instituciones involucradas en el desarrollo rural.

Los servicios: su naturaleza, modalidades e impacto

Un resultado tangible que ha arrojado el apoyo subsidiario del gobierno federal a estas empresas es la diversificación de los servicios que ofrecen a sus clientes. Así, hoy por hoy, ofrecen por lo menos seis diferentes líneas

de servicios, mismas que a su vez se desglosan en servicios cuyo número llega a 23 (Cuadro 1).

Cuadro 1
Clasificación de los servicios ofrecidos por las empresas de servicios

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

No todas las empresas ofrecen los 23 servicios específicos, pues algunos sólo son ofrecidos por una o dos empresas, como sería el caso del ahorro y crédito, mientras que otros son ofrecidos por todos, tal y como ocurre con la asesoría técnica o la gestoría financiera.

A continuación se analiza el desempeño de las diferentes empresas en materia de ofrecimiento de los servicios, enfatizando en la calidad y en la diversidad de formas como éstos se ofrecen.

Servicio de asesoría técnica

Sin excepción, todas las empresas de servicios ofrecen asesoría técnica a sus clientes, aunque estos perciben beneficios diferentes de dicho servicio en función de sus brechas tecnológicas.⁵ En efecto, el impacto tecnológico y su percepción por parte de los productores está estrechamente relacionado con la magnitud de las brechas tecnológicas prevalecientes al momento en que se inicia la fase de acompañamiento, así como al énfasis otorgado a este servicio por parte de las empresas de servicios.

Así por ejemplo, aquellas empresas de servicios cuya operación principal se orienta hacia los productores de granos básicos que se caracterizan por el uso generalizado de insumos y algunas tecnologías de proceso relativamente sencillas, la percepción de incidencia es negativa.

En este sentido, los ingresos que perciben estas empresas de servicios por concepto de cobro de asesoría técnica, en realidad son por concepto de gestoría financiera, que es efectivamente lo que el productor está pagando. Además, si una proporción importante del pago es reembolsada por FIRA, ¿qué importancia tiene la calidad de la asesoría técnica? Con el solo hecho de acceder al crédito, se justifica el pago.

Estas observaciones son coincidentes con dos resultados de la evaluación externa del Programa Elemental de Asistencia Técnica (PEAT) en el ciclo PV 97/97.⁶

De 30 estados evaluados, sólo en uno los asesores técnicos lograron que el productor desembolsara dinero en efectivo para el pago parcial de sus ho-

⁵ Se considera brecha tecnológica a la diferencia que existe entre la producción susceptible de obtenerse con el uso eficiente de recursos y la obtenida con el uso tradicional de los mismos.

⁶ INCA-Rural, 1998.

norarios. Dicho estado fue aquel en donde se asoció la asesoría técnica a la gestoría de subsidios gubernamentales a la semilla mejorada. Esto significa, simple y llanamente, que los productores no pagaron por los servicios de asesoría, sino por la gestoría realizada por los asesores que les permitiera hacerse llegar de semilla subsidiada en 85% respecto a su precio de mercado. Otro resultado fue que los productores que solicitan con mayor frecuencia los servicios de asesoría técnica son los que tienen mayor grado de escolaridad (superior al tercer año de primaria), menor edad (menos de 51 años) y mayor superficie (más de 5 ha); asimismo, los productores que manifiestan una mayor disposición a pagar son los que poseen predios mayores a dos hectáreas, edad menor de 65 años y que han emigrado alguna vez a Estados Unidos.

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

En suma, la evidencia indica que el cobro de servicios que hoy realizan algunos asesores por concepto de “asesoría técnica”, en realidad corresponde a servicios de gestoría financiera.

Para que estas empresas de servicios puedan llegar a percibir ingresos por una real asesoría técnica tendrían que: (i) promover el aprendizaje para saber cobrar por un servicio intangible; (ii) desarrollar y promover la destreza de sus técnicos; (iii) mostrar, con originalidad, los beneficios que traen consigo los servicios técnicos que se ofrecen, y (iv) desarrollar el aprendizaje de los productores para neutralizar las actitudes negativas hacia una labor personal de servicio invisible.

En contraste con estas empresas de servicios, se tiene el caso de otras donde la percepción de incidencia de los servicios técnicos por parte de los productores es muy positiva. El impacto de la asesoría técnica se explica, en gran medida porque, tecnológicamente hablando, casi todo estaba por hacerse. Aunque también dicho impacto se explica porque las actividades productivas que se promovieron eran nuevas para los grupos, o bien, algunos procesos específicos que se introdujeron eran radicalmente diferentes a los practicados.

Servicio de asesoría organizacional

Dos indicadores que podrían ser de utilidad para evaluar el desempeño que las empresas de servicios han tenido en este aspecto son los que se refieren a los aspectos estrictamente jurídico-formales y los que atañen al desarrollo organizacional de los grupos.

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

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

En efecto, el que sólo 19% de los grupos realicen la compra de insumos en común y 12% vendan en común sus productos, refleja el bajo nivel organizativo que prevalece en la mayoría de los grupos. Ello explica también por qué los procesos de abasto de insumos y venta de productos son efectuados directamente por las empresas de servicios con mayor frecuencia.

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

- a) El énfasis tan marcado que le han dado por lo menos seis empresas de servicios al proceso de gestión, colocación y recuperación de crédito, ha implicado que el tiempo que queda disponible para dedicarlo al desarrollo organizacional sea muy reducido.
- b) La capacitación que se ha brindado a la planta operativa de las empresas de servicios sobre desarrollo organizacional ha sido muy deficiente e irregular. Así, no es raro toparse con asesores que desconocen las diferentes figuras bajo las cuales podría formalizarse la constitución legal de un grupo o el proceso que implica su registro.
- c) La orientación deliberada en favor de los grupos familiares probablemente también es una barrera que limita las posibilidades de desarrollo en materia organizacional. Algunos indicadores parecen apuntar en ese sentido. Así por ejemplo, de los grupos que se caracterizan por los fuertes lazos familiares entre sus integrantes, solamente 17% están constituidos legalmente, en contraste con los grupos no familiares en donde 45% sí están constituidos. En las empresas de servicios donde predominan los grupos familiares se observan menos avances en organización, que en aquellas donde no existen lazos familiares tan estrechos. Ya que los grupos familiares tienden a cerrarse en sí mismos y muestran poca disposición a establecer vínculos de cooperación con otros grupos o personas que no pertenezcan al núcleo familiar.

Servicios de educación y capacitación

Uno de los instrumentos que emplean las empresas de servicios para alcanzar sus objetivos y cumplir con la misión de contribuir al desarrollo integral de la familia campesina de bajos ingresos, es el de educación y capacitación. Este servicio consiste generalmente en la impartición de cursos o talleres relacionados con aspectos técnicos o comerciales de las actividades

que promueven las empresas de servicios y sólo excepcionalmente se realizan talleres de análisis que fortalezcan la capacidad de la población rural para construir empresas rurales sostenibles, así como formas de organización que contribuyan a su desarrollo social.

No obstante, dos empresas de servicios destacan por la importancia otorgada a la capacitación y educación en organización y visión estratégica. Una se ha distinguido por impartir en forma recurrente a los grupos promovidos un programa de capacitación al que se le ha denominado: Promotores Comunitarios Campesinos. Si bien este programa fue creado con el propósito de formar promotores campesinos, ellos deberán actuar en el seno de sus grupos o comunidades como líderes de acciones comunitarias, este prestador de servicios ha optado por involucrar en este programa a todos los integrantes de los grupos, sin importar si ocupan algún cargo directivo. Como resultado de esta decisión, al interactuar con los grupos se puede observar una elevada cohesión interna, todos saben dónde están y para dónde van, la mayoría sabe expresar lo que sienten y lo que quieren, conviven entre sí, están ávidos de nuevas cosas, solicitan opiniones sobre la pertinencia de sus planes, etcétera.

En lo que respecta al otro prestador de servicios, éste ha desarrollado un plan de capacitación que, más que ir orientando a “enseñar” a los grupos, tiene el propósito de trasladarle la responsabilidad de la exploración y argumentación de su realidad. Así, el enfoque utilizado es uno donde los integrantes del grupo aprenden por medio de su esfuerzo conjunto de reflexión en lugar de uno en donde el instructor comunica sus puntos de vista a los integrantes. En términos generales los grupos analizan sus expectativas, su situación actual a nivel del trabajo, la familia y su grupo; analizan sus recursos, anhelos y limitaciones; diseñan su visión de futuro; reflexionan en torno a las relaciones familiares; analizan sus necesidades reales y establecen un plan de acción y de trabajo para el futuro. A todo este proceso se le denomina jornadas grupales de planeación estratégica y forman parte de todo un plan que comprende cuatro etapas: la promoción, el seguimiento, el acompañamiento y la apropiación, que se ha estimado que mínimamente dura cuatro años en cubrirse.

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

Por el contrario, cuando la educación y la capacitación se orienta a todo el grupo, las posibilidades de desarrollo organizacional aumentan considerablemente, pues el conocimiento adquirido gracias a este servicio y a dicho enfoque permea a cada uno de los integrantes, lográndose con ello una sinergia grupal que impulsa el avance colectivo.

Respecto a la capacitación técnica, administrativa o comercial, su papel es fundamental pero su impacto es mucho mayor si su contenido y orientación se definen a partir de una reflexión estratégica de los capacitandos; es decir, si resulta de un trabajo previo de análisis de las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos.

Asimismo, esta capacitación debe rebasar el nivel de la simple instrucción para entrar al nivel del adiestramiento, donde los productores y sus grupos no sólo se reúnan en una sala para recibir información, sino también que la apliquen a su realidad cotidiana con el apoyo de los asesores.

Servicios comerciales

Las empresas de servicios también han incursionado en la prestación de servicios comerciales, principalmente en lo que se refiere al abasto de insumos a través de compras consolidadas, a la venta de productos y cosechas mediante ventas en común o simplemente a nivel del establecimiento de contratos y negociaciones comerciales.

En el área de abasto de insumos es donde se ha logrado mayor penetración que en la venta de cosechas y productos (Cuadro 2).

Cuadro 2
Avances comerciales de los grupos

Logro comercial	Proporción de grupos (%)
Compra de insumos en común	57
— A través de las empresas de servicios	38
— A través de los grupos	19
Venta de cosechas y productos en común	26
— A través de las empresas de servicios	14
— A través de los grupos	12

COMPRA DE INSUMOS

El hecho de que se haya logrado mayor penetración en este servicio específico se debe, en gran medida, a que las mismas empresas de servicios han asumido el control de todo el proceso de negociación con proveedores, compra de insumos y entrega a los grupos o a los productores en lo individual. Así, de 57% de los grupos en donde se realizan compras consolidadas, en 38% de los casos es el prestador de servicios el que asume el papel activo y solamente en 19% de los grupos es donde realmente éstos son los que realizan las compras en forma consolidada. En el resto de los casos cada productor en lo individual negocia con el proveedor.

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

1. Al realizar las negociaciones y compras en forma consolidada se pueden lograr importantes economías de escala. Se logran descuentos del orden de 20% sobre el precio de lista al público en pesticidas, por ejemplo.

2. Cuatro de las seis empresas de servicios que operan volúmenes importantes de crédito de avío para granos básicos no canalizan dinero en efectivo a los productores, sino que todo lo manejan en especie. Se argumenta que de esta manera se evita que el productor desvíe el crédito y se garantiza que aplique el paquete tecnológico completo.
3. Aunque no es una práctica general, el control del proceso de negociación y compra permite obtener cierto margen de utilidad que pasa a formar parte de los ingresos del prestador de servicios.
4. Dado que en el esquema del Club del Maíz,⁷ los proveedores también contribuyen a la formación del fondo de garantía colectivo con un monto que oscila entre 10 y 15% de la facturación, el control de las compras por parte del prestador de servicios permite hacer más fácilmente efectiva esta contribución.
5. Salvo dos empresas de servicios, en el resto no se han logrado conformar organizaciones de segundo nivel que estén en condiciones de asumir todo el proceso que implica la negociación con proveedores.

VENTA DE PRODUCTOS Y COSECHAS

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

Es en el área pecuaria donde se han alcanzado los mayores logros en materia de ventas consolidadas, no así en el área agrícola, particularmente entre los productores de granos, donde las experiencias han sido frustrantes.

⁷ Se le denomina Club del Maíz a un esquema desarrollado por la empresa líder en la producción de harina de maíz en donde intervienen diversos agentes involucrados en la cadena producción-consumo para financiar, abastecer, dispersar riesgo, comercializar y producir el maíz en mejores condiciones.

En efecto, los productores de granos no han logrado desarrollar infraestructura de acopio que les permita consolidar su oferta y le faciliten el proceso de compra a la agroindustria. Además, la inestabilidad que ha caracterizado al mercado de los granos básicos en los años posteriores a la devaluación de diciembre de 1994, ha dificultado considerablemente la negociación de los productores con la agroindustria, pues los primeros siempre fijan una expectativa de precios al alza, cuando lo que realmente ha ocurrido es que los precios van a la baja. Lo grave del caso es que aun en estas condiciones la agroindustria se ha atrevido a firmar contratos con los productores donde garantiza un precio que luego no cumple, argumentando que el mercado internacional ofrece condiciones más competitivas.

En contraste con el área agrícola, en la pecuaria se han logrado más éxitos que fracasos. Son básicamente tres razones las que explican el porqué del mayor éxito en esta área.

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

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

Y en tercer lugar, las actividades pecuarias generan un nivel de liquidez que, hasta cierto punto, permiten a los productores prescindir de créditos de avío. A su vez, esto posibilita que los asesores de las empresas de servicios

puedan dedicarle más tiempo a brindar servicios de asesoría técnica, capacitación y educación, consultoría, etcétera, debido a que el proceso de gestoría, colocación y recuperación de crédito les absorbe menos tiempo.

Servicios de crédito

Bajo la normatividad del FIRA, algunas empresas de servicios han podido asumir el papel de organismos parafinancieros, ya que sin ser entidades financieras pueden recibir recursos financieros de la banca para distribuirlos a diversos beneficiarios o usuarios finales.

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

El total de los créditos se otorga a grupos cuyo tamaño promedio es de 9.8 integrantes. El método de préstamo a grupos está diseñado para minimizar los costos de información y garantías, así como para reducir los riesgos de incumplimiento. Así, al momento de contratar un crédito, cada uno de sus integrantes garantiza individualmente su monto correspondiente y cada uno firma el contrato de crédito, mismo que, ciertamente, es registrado como un solo contrato y la línea se negocia para todo el grupo. Como las actividades de promoción y tramitación del crédito son realizadas por el prestador de servicios, este proceso no implica un costo mayor para el banco por operar créditos pequeños. Otro beneficio de este método de préstamo es el alto nivel de recuperación, lo cual se demuestra al observar el índice histórico de recuperación de cartera que han registrado las empresas de servicios entre 1994 y 1998, y que ha sido de 95.58 por ciento.

El conjunto de las empresas de servicios han ofrecido tanto préstamos para capital de trabajo (avíos) como para activo fijo (refaccionarios).

Al principio, se descontaron montos importantes de créditos refaccionarios orientados a la ganadería e infraestructura, pero, después de diciembre de 1994, los bancos se mostraron extremadamente reticentes a descontar créditos para activos fijos debido a la inestabilidad de los mercados financieros y, desde entonces, los créditos de avío han dominado prácticamente la cartera de préstamos de las empresas de servicios.

Esta distinción es importante en virtud de que los préstamos para activos fijos efectivamente contribuyen a la capitalización de sus receptores. Así por ejemplo, del total de grupos analizados que recibieron créditos refaccionarios, 56% ya no ha vuelto a recibir ningún otro crédito de las empresas de servicios; en contraste, de los grupos que recibieron avíos, solamente 7.6% ha adquirido cierta autonomía o flexibilidad financiera,⁸ pues el resto (92.4%) sigue dependiendo, financieramente hablando, de las empresas de servicios.

La oportunidad del crédito constituye uno de los atributos que más valora un agricultor. La oportunidad con la que las diferentes empresas de servicios ofrecen el crédito depende fundamentalmente de la fuente de financiamiento. Así, hay empresas de servicios que por su capacidad de gestión local y por su “viabilidad institucional” —entendida ésta como la disponibilidad de una estructura técnica y administrativa capaz de asumir la labor de administración y recuperación de créditos, así como por su solvencia financiera para poder garantizar hasta por 10% los créditos descontados— han logrado conseguir líneas de créditos locales que les permiten brindar el servicio de crédito de manera oportuna.

Sin embargo, hay empresas de servicios —que por cierto son la mayoría— que por su menor capacidad de gestión local y “viabilidad institucional” no tienen acceso a líneas de crédito locales y, por tanto, se ven en la necesidad de “colgarse” de líneas de crédito que poseen otras empresas. Invariablemente, esta situación se ha traducido en un servicio de crédito muy inoportuno, pues frecuentemente el productor recibe el crédito meses después de la siembra.

⁸ Se refiere a la posibilidad de que hayan decidido buscar otra fuente de financiamiento, como la banca comercial o de desarrollo.

La falta de oportunidad de los créditos ha obligado a los grupos familiares con solvencia moral y económica a buscar otras fuentes de financiamiento. Sin embargo, para aquellos grupos que no tienen acceso a fuentes alternativas de financiamiento, que son la gran mayoría, un servicio de crédito inoportuno aun es preferible que no tenerlo, pues de lo contrario se ven canceladas las posibilidades de adquirir insumos y aun de sembrar, o bien, invariablemente caer en manos de los agiotistas.

Similarmente, también para las empresas de servicios es preferible otorgar un crédito inoportuno que no otorgarlo, ya que por el simple hecho de descontarlo tiene acceso en forma automática a los reembolsos bancarios, que son los que le permiten sostener buena parte de los costos operativos.

Servicios de ahorro y crédito

A pesar de la posibilidad de reembolsos que ofrecen los créditos bancarios a las empresas de servicios, la reticencia de los bancos para trabajar con el sector agropecuario y lo inestable de las políticas bancarias orilló a uno de los proveedores de servicios a promover un fondo de ahorro donde el éste fuera una condición para el acceso a créditos.

Este fondo, cuyo funcionamiento se describe con detalle por De la Vega (1999), ha logrado constituir en zonas rurales y suburbanas pobres 94 grupos con 1,300 ahorradores, cuyos rangos de ahorro oscilan entre 30 y 300 pesos mensuales. Los costos de transacción son muy bajos, tanto para la empresa como para los ahorradores, y ofrece tasas de interés reales positivas (CETES -3) a los depósitos. Aun cuando podría pensarse que los pobres no pueden ahorrar, este fondo ha logrado una regularidad promedio en el ahorro superior a 80% y un incremento notable en la autoestima de los ahorradores.

El esquema de crédito que se maneja es que a los tres meses de ahorro sistemático se puede acceder a un crédito equivalente a 100% del monto ahorrado, de tres a doce meses de ahorro en forma constante se tiene el derecho a un crédito de hasta 200% de lo ahorrado y después de los doce meses se puede acceder a un crédito hasta por el triple de lo ahorrado, con una tasa

de interés equivalente a CETES más ocho puntos y a plazos no mayores de doce meses. En estas condiciones, para 1997 el fondo de ahorro otorgó 800 créditos con un monto promedio de tres mil pesos por crédito.

El procedimiento para la obtención de crédito es muy ágil si todos los ahorradores del grupo están al corriente en sus pagos (dos días máximo). De esta manera el grupo es el principal cobrador del fondo de ahorro, pues si algún socio se retrasa en sus pagos, el resto de los ahorradores ya no tendrá acceso a nuevos préstamos. Entonces, la morosidad en el pago es reducida y la cartera vencida prácticamente inexistente.

Es importante advertir que los ahorros de los grupos no son suficientes para cubrir las demandas de préstamo de los ahorradores, por lo que el proveedor de servicios ha tenido que desarrollar un capital de trabajo proveniente de donativos y recursos propios. No obstante, en términos de operación del fondo de ahorro, ya es financieramente autosuficiente.

Respecto a este modelo, es preciso señalar una preocupación ya que, si bien es cierto que a diferencia de las empresas de servicios que se han orientado exclusivamente hacia los préstamos, en el caso de las operaciones de ahorro es el prestador de servicios y no el cliente quien debe luchar por ganarse la confianza de la otra parte y demostrar su confiabilidad y honorabilidad, también lo es que hay una muy buena razón para estar alerta ya que, en este esquema, actualmente no existen sistemas de regulación y supervisión que protejan a los depositantes de los malos manejos o de las operaciones riesgosas en que incurran los administradores del fondo de ahorro. Por lo que la solvencia moral y la disciplina de la empresa de servicios es fundamental para la sostenibilidad del servicio.

Servicios de seguro agrícola

Dado que uno de los requisitos fundamentales para acceder al crédito bancario es el seguro agrícola, algunas empresas de servicios se han involucrado en esta actividad como gestores del servicio y eventualmente como inspectores de campo de las aseguradoras. Otras cuando la superficie asegurada es superior a 1,500 hectáreas anuales, han constituido fondos de asegu-

miento, administrados por ellas mismas. Debido a la supervisión estricta que Agroasemex tiene sobre estos fondos y a que la mayoría de ellos se constituyeron en zonas de baja siniestralidad, mediante este mecanismo se tienen cubiertos los gastos administrativos de las empresas de servicios y el acceso a remanentes que se pueden destinar para apoyar las actividades agropecuarias de los productores socios.

Servicios de gestoría

Los servicios de gestoría que ofrecen las empresas se dan cuando los técnicos asumen la función de gestionar, a nombre de los productores, créditos, recursos económicos a fondo perdido, seguro agrícola, volúmenes y precios de insumos, precios, volúmenes y calidades ante posibles compradores de productos, la constitución legal de alguna figura, etcétera.

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

Un indicador que ilustra claramente la importancia que han adquirido los servicios de gestoría financiera lo constituye la proporción de 61% con la que participan los recursos económicos que no provienen de fuentes bancarias en el total de los recursos movilizados por las empresas de servicios estudiadas a favor de los productores para 1997.

El crecimiento exponencial que están registrando los recursos económicos no bancarios en el total de los recursos movilizados, se ha traducido en un descenso paulatino de la autosuficiencia financiera de las empresas de servicios pues, a diferencia del crédito bancario, la movilización de los recursos no bancarios no trae consigo reembolsos que permitan costear los gastos operativos en que se incurre, lo que le plantea a las empresas de servicios la

necesidad de desarrollar estrategias de cobro por los servicios de gestoría. Una posible alternativa sería que el gobierno mismo reconozca la importancia de la gestoría y todos los servicios agregados que ofrecen las empresas de servicios y canalice apoyos a favor de éstas de acuerdo con el cumplimiento de ciertas metas. Por ejemplo, un prestador de servicios recibe de parte del gobierno estatal reembolsos económicos a razón de 4% por la colocación y 8% por el seguimiento sobre el monto de la inversión total en créditos refaccionarios.

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

Cualquiera de estas alternativas puede ser una opción para que las empresas de servicios logren elevar su nivel de autosuficiencia financiera; es decir, para que logren perdurar en el tiempo y puedan seguir brindando sus servicios.

Estrategias de posicionamiento

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

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

La lección de las empresas de servicios estudiadas parece muy clara: entre mayor concentración exista en los servicios e ingresos de un prestador de servicios, así como en sus operaciones, en cuanto a regiones y actividades productivas, el nivel de exposición al riesgo aumenta, pues ante cualquier acontecimiento no previsto, se pone en juego la existencia misma del prestador de servicios.

Ahora bien, esta lección parece entrar en contradicción con la recomendación que suele hacerse a las empresas de servicios en el sentido de evitar desarrollar muchos servicios que dificulten aprovechar la experiencia y disminuyan la efectividad. Sin embargo, estas directrices no entran en conflicto con la experiencia que han vivido varias empresas de servicios si sólo se toma a la especialización como una estrategia de posicionamiento regional y por periodos no mayores de tres o cuatro años, pero resulta excesivamente riesgoso que en el largo plazo los proveedores de servicios concentren sus servicios en un solo modelo productivo y aun en una sola localidad muy específica. En efecto, se pudo observar que cuando un proveedor inicia sus operaciones en una región sí es recomendable que se especialice en una actividad productiva muy específica a fin de estar en condiciones de generar resultados “vendibles” en forma más o menos inmediata, pero una vez que esto ha ocurrido debe procurar la diversificación so pena de verse involucrado en problemas de sobrevivencia ante cualquier cambio del entorno.

La sostenibilidad recíproca: la del proveedor y la del cliente

A largo plazo, la fortaleza de cualquier empresa de servicios depende de su capacidad de ofrecer un servicio (financiero, técnico o comercial) que a su vez contribuya a crear empresas rurales sostenibles. Los proveedores de servicios deben procurar satisfacer sus propias necesidades pero, finalmente, sólo pueden ser tan competitivos como las iniciativas empresariales que promueven, financian y asesoran. En consecuencia, el reto principal de cualquier empresa de servicios es el balance de sus propias necesidades con la de sus clientes y este reto tiene que ver directamente con la visión y estrategias específicas desplegadas.⁹

⁹ Ver BID, 1995.

Con el objeto de saber qué tanto han avanzado las empresas de servicios en lograr dicho balance se definieron una serie de criterios que permitieron evaluar la sostenibilidad de las empresas de servicios y la de los grupos.

La sostenibilidad de las empresas de servicios se midió considerando su nivel de autosuficiencia financiera, entendiendo ésta como la proporción con la que participan los ingresos provenientes por concepto del cobro de servicios en los ingresos totales. Entre mayor participación tengan los ingresos por cobro de servicios, más sostenible es el prestador de servicios y viceversa.¹⁰

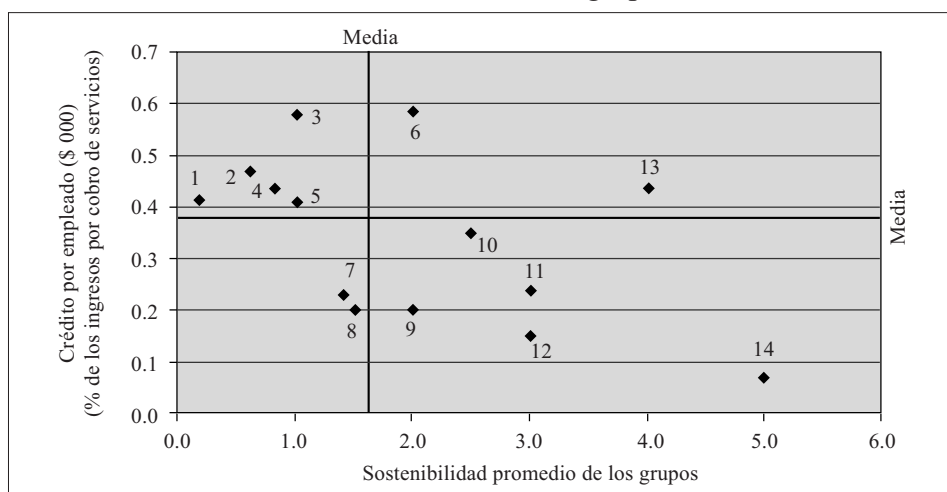
La sostenibilidad de los grupos se midió considerando ocho criterios, a saber:

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

¹⁰ Estos servicios pueden ser pagados no sólo por productores sino también por instituciones o empresas privadas.

Entre más de estos criterios se presenten en un grupo, más sostenible es, y viceversa. La Figura 1 muestra inexistencia de una disyuntiva en el sentido de que las empresas de servicios logran la autosuficiencia financiera propia, o pugnan por impulsar la sostenibilidad de sus clientes.

Figura 1
Sostenibilidad financiera del prestador de servicios
vs. sostenibilidad de los grupos*



* Cada punto representa la sostenibilidad promedio de los grupos promovidos por un prestador de servicios; dicha sostenibilidad fue evaluada a partir de las características de tres o más grupos seleccionados al azar.

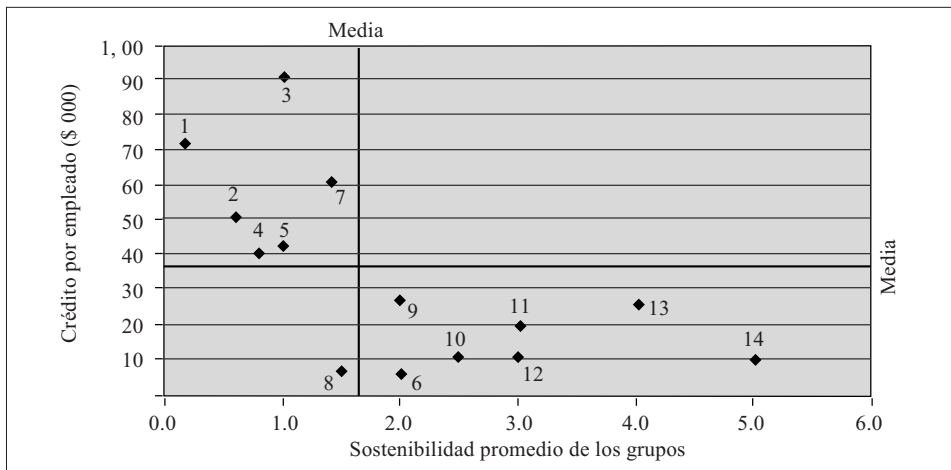
Sólo las empresas de servicios número 6, 13 y aun la 10 han tenido la capacidad de adoptar ambos extremos. Así, en lugar de elegir entre su propia autosuficiencia financiera y la sostenibilidad de sus clientes, han buscado la manera de hacer realidad ambas cosas a la vez.

Igualmente, se encontró una elevada correlación entre el énfasis otorgado por la empresa de servicios al proceso de gestión, colocación y recuperación del crédito —medido por el monto de crédito operado por empleado— con el índice de sostenibilidad promedio de los grupos.

En la Figura 2, donde se grafica el crédito otorgado por empleado y la sostenibilidad promedio de los grupos y se definen un conjunto de cuadrantes

de acuerdo con los valores promedio de todas las empresas de servicios involucrados, se observa que en el cuadrante superior izquierdo aparecen las empresas de servicios que colocan más créditos por empleado pero que tienen una sostenibilidad promedio de los grupos inferior: las 1, 2, 3, 4, 5 y 7. Por el contrario, en el cuadrante inferior derecho se encuentran las empresas de servicios con bajas cantidades de crédito colocado por empleado pero con mayor sostenibilidad promedio de los grupos: las 10, 11, 12, 13 y 14.

Figura 2
Relación entre énfasis en el otorgamiento de crédito
y sostenibilidad de los grupos*



* Cada punto representa la sostenibilidad promedio de los grupos promovidos por un prestador de servicios; dicha sostenibilidad fue evaluada a partir de las características de tres o más grupos seleccionados al azar.

Resulta revelador el hecho de que ningún prestador de servicios se ubique en el cuadrante superior derecho, es decir, que simultáneamente a que movilice grandes volúmenes de crédito, logre impulsar la sostenibilidad de los grupos.

Considerando que la movilización del crédito bancario es lo que ha permitido avanzar en la autosuficiencia financiera de las empresas de servicios, nuevamente se hace presente la disyuntiva: o las empresas de servicios se dedican a movilizar crédito, es decir, a pugnar por su sostenibilidad, o

canalizan sus esfuerzos a impulsar la sostenibilidad de sus clientes. A la luz de los resultados obtenidos, todo indica que muchas de las empresas de servicios han optado por una cosa o por la otra, siendo la movilización del crédito la que mayores simpatías ha logrado. El prestador de servicios 14 ha transitado por el camino contrario, ya que ha orientado completamente sus esfuerzos en promover empresas sostenibles a costa de su autosuficiencia financiera.

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

Sin duda que la razón les asiste, pero también existe cierto conformismo por parte de las empresas de servicios cuya orientación principal es la movilización del crédito, ya que asumen la actitud de que la gestoría financiera por sí sola constituye un valioso servicio que justifica su razón de ser como prestador de servicios.

Asimismo, tampoco habría que restarle peso a las opiniones que suelen emitir los propios promotores, quienes afirman que la capacitación que han recibido en materia de organización, finanzas, seguro agrícola, mercadotecnia y administración ha sido deficiente, por lo que sus posibilidades de ofrecer soluciones empresariales a sus clientes son realmente reducidas.

Planteadas así las cosas, tal pareciera que esta disyuntiva llegó para quedarse en la mayoría de las empresas de servicios y que mientras el sistema financiero rural no cambie, difícilmente podrán desarrollar su autosuficiencia financiera y a la vez procurar la sostenibilidad de sus clientes.

Analizando con detalle el caso de las empresas de servicios que en la Figura 1 aparecen en los cuadrantes superior o inferior derecho, se deduce que todo lo anterior constituye una falsa disyuntiva, pues aprovechando los apoyos subsidiarios de los programas gubernamentales, se pueden enfocar todos

los esfuerzos en conformar organizaciones de base que, una vez que hayan percibido logros en el plano tecnológico y comercial gracias a los servicios ofrecidos por las empresas de servicios, se les pueda plantear a sus integrantes una visión estratégica común que muestre la necesidad de avanzar a etapas superiores de organización y de establecimiento de alianzas con clientes y proveedores. En esos momentos, las empresas de servicios podrán establecer contratos de prestación de servicios profesionales con tales organizaciones, contratos que por un lado permitirán tener ingresos por el cobro de servicios y, por el otro, deberán contribuir a mejorar la situación competitiva de la organización y la de sus socios.

Este camino no está exento de problemas y riesgos, pues implica renunciar a los ingresos económicos inmediatos por concepto de reembolsos bancarios (lo que se traduce en ciertas penurias económicas para los promotores y gerentes), pero a la larga es mucho más sostenible y gratificante, moral y económicamente, que el modelo basado en la simple movilización del crédito.

Con sus propios matices, las empresas de servicios 10 y 13 han seguido este sendero y son las empresas de servicios que se encuentran en mejores condiciones para demostrar la factibilidad y la conveniencia de lograr la sostenibilidad recíproca al unísono. Algo que caracteriza a ambas empresas de servicios es que orientan su estrategia al impulso organizacional (10) y sobre todo al desarrollo de un sistema endógeno de ahorro y crédito que depende muy poco de factores exógenos (13).

Conclusiones

Si bien hay coincidencia en que el desarrollo del capital social es una condición necesaria para lograr la inclusión y la revalorización del sector rural en la economía en su conjunto,¹¹ la interrogante que prevalece es: ¿cómo se va a lograr este desarrollo organizacional? Las experiencias estudiadas aquí muestran que un medio muy eficiente es el fortalecimiento de empresas de

¹¹ Esta es la conclusión de dos seminarios realizados en septiembre de 1998 en la Cd. de México: “La agricultura de pequeña escala y su inclusión en el desarrollo general de México”, organizado por la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, y “Los pequeños productores rurales: las reformas y las opciones”, organizado por El Colegio de México.

servicios de los propios productores o de otros agentes privados que logren, fuera de esquemas populistas o electorales, profesionalizar y aglutinar grupos de productores hacia objetivos comunes.

Esto significa que se debe apoyar no sólo a las empresas de servicios profesionales que se dedican a formar sujetos de crédito o que gestionan los apoyos de la Alianza para el Campo, de Sedesol, etcétera, sino también, y de manera preponderante, a las empresas de servicios que desarrollen organizaciones con visión estratégica, capaces de captar y movilizar el ahorro rural individual y colectivo; de generar excedentes económicos mediante las compras y ventas en común, y donde la responsabilidad, la equidad y la visión estratégica sean la base del trabajo en grupo.

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

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

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

- Visión integral que permita dar respuesta a los problemas de las empresas rurales.
- Capacidad de comunicación con las familias rurales y con las instituciones.
- Alto sentido de mercado y de servicio al cliente.
- Capacidad de explicar fácilmente lo que saben hacer mostrando con originalidad los beneficios de sus servicios.
- Conocimiento y voluntad para cobrar por sus servicios.
- Preocupación por el uso sostenible de los recursos.

Si bien es cierto que se requiere de un *prestador de servicios* eficiente para desarrollar empresas y organizaciones de pequeños productores, ¿cómo lograr su permanencia si es de sobra conocido que entre los pequeños productores la disponibilidad o la capacidad de pago en las condiciones actuales es limitada? Esto da lugar a la creación de un círculo vicioso de la prestación de servicios en el campo donde no se ofrecen servicios de calidad a los pequeños productores porque estos no pagan por ellos y no se paga por ellos porque no hay servicios de calidad.

Así, bajo un contexto caracterizado por las restricciones presupuestales y la astringencia crediticia, cualquier estrategia tendiente a brindar servicios para los pequeños productores rurales debe considerar la necesidad de adoptar un enfoque de sostenibilidad recíproca: tanto para el proveedor de los servicios, como para quienes los reciben.

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

1. *Apoyo subsidiario del Estado*

En definitiva, durante la etapa de transición que media entre el tradicional intervencionismo del Estado y el nuevo protagonismo de los agentes rurales, resulta fundamental la intervención estatal a través de mecanismos que induzcan la creación y desarrollo de un mercado de servicios para el medio rural. El apoyo subsidiario a organizaciones privadas (empresas de servicios) puede ser una estrategia. A este respecto, sería recomendable que en vez de adoptar un esquema de subsidios decrecientes en el tiempo, se opte por un esquema de intervención que considere transferencias financieras constantes en términos reales durante un periodo de tres a cinco años para crear estructuras y evitar con ello que el proveedor de servicios sustituya los subsidios con ingresos provenientes de la gestión de créditos o apoyos, distrayendo la atención del proveedor en su misión de desarrollar organizaciones sostenibles.

2. *Énfasis al desarrollo de organizaciones o empresas rurales con capacidad de agregar valor a los productos y brindar servicios a sus asociados*

La evidencia indica que cuando un prestador de servicios se limita a fungir como simple gestor de recursos externos y no impulsa simultáneamente el desarrollo de organizaciones, el vínculo perdura mientras persiste el flujo de recursos externos, pero cuando éste se interrumpe —generalmente por razones que están fuera del control de los productores y del proveedor de servicios—, la relación termina y de paso la organización y el proveedor mismo.

3. *Adquirir la convicción de que el cobro de un servicio, constituye igualmente un servicio*¹²

Las empresas de servicios para el medio rural deben aprender y atreverse a cobrar por los servicios que brindan a los productores rurales pues, por una parte, mediante el cobro se pone al productor en condiciones de expresar si se le sirve o no como él quiere ser servido. Por otra parte, gracias al cobro que se hace al productor rural, el proveedor está en condiciones de seguir sirviendo; para ello se debe desplegar toda la imaginación para buscar fórmulas creativas que compatibilicen el servicio con las ganancias. Además, es muy probable que los proveedores hagan más eficientes sus servicios cuando éstos se mercantilizan.

Finalmente, a la luz de las experiencias analizadas, en donde 69 asesores lograron conformar casi 600 grupos en tres o cuatro años de trabajo, con resultados ciertamente heterogéneos pero en términos generales positivos, se puede afirmar que la movilización del capital social en el medio rural es una estrategia viable y necesaria para revalorar e incluir en mejores condiciones a dicho sector en la economía en su conjunto. El reto está en multiplicar estas experiencias a un nivel tal que el conjunto de los grupos y organizaciones que se constituyan realmente tengan un peso determinante en la vida de los pobladores rurales.

Afortunadamente, los gobiernos federal y estatales cuentan hoy con los programas y recursos que involucran la disponibilidad de un auténtico ejército de profesionistas (más de cinco mil en todo el país),¹³ que si se decidiera su reorientación hacia la movilización del capital social rural, se daría inicio a un proceso de desarrollo que, en el mediano plazo, fortalecería notablemente la vida de los productores rurales y sus comunidades, aun cuando ofrecería pocos resultados productivos o económicos en lo inmediato.

¹² Ver Llano, 1998.

¹³ Se trata del personal técnico adscrito al Programa Elemental de Asistencia Técnica (PEAT) y al Programa de Capacitación y Extensión Rural (Sinder).

No obstante el posponer acciones para la movilización del capital social rural en aras de lo urgente no hará más que dificultar cada vez más el inicio de este proceso indispensable.

Bibliografía

- Adelman, I., J. E. Taylor y S. Vogel, "Life in a mexican village: a SAM perspective", en *Journal of Development Studies*, 25:5-24, 1988.
- Bell, C., Hazell, P. y Slade, R., *Project evaluation in regional perspective*, The John Hopkins University Press, Baltimore, EE.UU., 1982.
- BID, Guía técnica para el análisis de instituciones financieras microempresariales, Santiago de Chile, 1995.
- Collins, I. James y Porras, I. Jerry, *Empresas que perduran*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1995.
- De la Vega Mena, Maricela, *Movilización del ahorro en el medio rural: el caso del Fondo DEPEC*, Tesis de maestría en Economía, Colegio de Postgraduados, México, 1999.
- Dether, Aarón, *Planificación de la prestación de asesoría de apoyo para el desarrollo rural*, FAO, Santiago de Chile, 1992.
- FAO, Política de precios agrícolas: problemas y propuestas, Roma, Italia, 1987.
- FIRA, Manual de operación del servicio de reembolso a intermediarios financieros y asistencia técnica integral, México, 1996.
- Gibb, A. Jr., Agricultura modernisation, non-farm employment and low-level urbanisation: a case study of a central Luzon sub-region, Tesis de doctorado, Universidad de Michigan, EE.UU., 1974.
- INCA-Rural, *Evaluación externa del PEAT. PV 97/97*, México, 1998.
- Kotler, Philip, *Dirección de la mercadotecnia*, Prentice-Hall, México, 1993.
- Lacki, Polan, *Rentabilidad de la agricultura: ¿con más subsidios o con más profesionalismo?*, FAO, Santiago de Chile, 1996.
- Llano, Luis, "Loa a la mercantilidad", en Revista *Expansión*, núm. 747, México, 1998.
- Muñoz Rodríguez, Manrubbio y V. Horacio Santoyo Cortés, *Visión y misión agroempresarial: competencia y cooperación en el medio rural*, CIESTAAM-Universidad Autónoma Chapingo, México, 1996.
- Ruiz García, Antonio, "La agricultura de pequeña escala y su inclusión en el desarrollo general de México", Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, 1998.
- Yúnez-Naude, A., Taylor, J. E. y Becerril García, J., "Los pequeños productores rurales: características y análisis de impactos", ponencia presentada en el seminario Los pequeños productores rurales: las reformas y las opciones, El Colegio de México, 10 de septiembre de 1998, México, 1998.