

2 ej 14



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

LAS ADECUACIONES DEL SISTEMA DICCONSA EN LA BUSQUEDA DE LA MODERNIZACION COMERCIAL

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
S O C I O L O G I A
P R E S E N T A N :
JOSE VELINO GALEANA RODRIGUEZ
MA. ELENA GALEANA RODRIGUEZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

	Página
PRESENTACION	Í
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. MARCO TEORICO	4
1.1. Comercialización	5
1.2. Políticas Estatales	9
1.3. Productores Agropecuarios y Comercialización	12
CAPITULO II. POLITICAS GUBERNAMENTALES DE DISTRIBUCION DE ALIMENTOS (1934-1982)	19
2.1. Acciones iniciales (1934-1958)	21
2.2. CONASUPO: Columna Vertebral (1958-1964)	27
2.3. Expansión, eficiencia y participación social en el abasto (1964-1982)	30
CAPITULO III. DICONSA Y CAMBIO ESTRUCTURAL (1983-1988)	47
3.1. Lineamientos para la transformación de DICONSA: Antecedentes	49
3.1.1. Planeación y organización para la operación del Programa CONASUPO-COPLAMAR, para el abasto comunitario	53
3.1.2. Decisiones concretas para la transformación de DICONSA	59
3.1.3. Concertación Social	60
3.2. El contexto de la batalla de DICONSA por el Cambio Estructural	65
3.2.1. La lucha por el bienestar social con crecimiento económico	67
3.2.2. La lucha por apoyar a las zonas más atrasadas	69

3.2.3.	La lucha por la distribución del ingreso	72
3.2.4.	El propósito modernizador de DICONSA	76
CAPITULO IV. CANALES PARA EL ABASTO Y LA DISTRIBUCION DE PERECEDEROS: UNA DESCRIPCION DE SU OPERACION EN LA SUCURSAL MONTERREY		
4.1.	El medio socioeconómico: Panorámica Estatal	81
4.2.	Programa de Compras Directas en la Regional Norte	87
4.2.1.	El Programa de Compras Directas en la Sucursal Monterrey	90
4.3.	Compras a Central de Abasto "Estrella", de la Cd. de Monterrey, N.L.	98
4.3.1.	Operación de DICONSA en la compra de frutas y verduras en la Central de Abasto Monterrey	102
4.3.2.	Infraestructura y recursos humanos para la distribución y venta de frutas y verduras	104
CAPITULO V. PARTICIPACION DE PRODUCTORES EN EL PROGRAMA DE COMPRAS DIRECTAS DE MANZANA		
5.1.	Asociación Agrícola Local de Fruticultores de Laguna de Sánchez, N.L.	112
5.2.	Sociedad de Producción Rural de R.I. del Cañón de San José de las Boquillas, N.L.	125
5.3.	Aproximación Cuantitativa	140
CAPITULO VI. PARTICIPACION DE PRODUCTORES EN EL PROGRAMA DE COMPRAS DIRECTAS DE AGUACATE		
6.1.	Asociación Agrícola Local Asención Gómez de R.I. de Aramberri, N.L.	168
6.2.	Asociación Agrícola Local Hortifrutícola de Zaragoza, N.L.	184
6.3.	Aproximación Cualitativa	197

CAPITULO VII. CONCLUSIONES	219
ANEXOS	228
Anexo 1: Aparato Crítico	229
Anexo 2: Listado de Cuadros	235
Anexo 3: Bibliografía	238

I N T R O D U C C I O N :

La comercialización y distribución de productos perecederos en nuestro país, ha sido una preocupación constante de los gobiernos post-revolucionarios, por procurar el abasto y distribución de estos productos, tanto en las zonas rurales como urbanas. Esto es producto del poder conquistado y conservado tanto por obreros como por campesinos, a través de sus luchas reivindicatorias.

Pese a los esfuerzos del sector público, la actividad comercial arrastra una serie de vicios, que tienen su origen desde la forma de producir de pequeños productores y ejidatarios, hasta las modalidades de comercialización de productos.

El trabajo que presentamos, es un intento por conocer la problemática en la comercialización de los pequeños productores de manzana y aguacate. Para el primer caso, se estudiaron las organizaciones de las comunidades de Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas, en el Municipio de Villa de Santiago, N.L.; para el segundo, la investigación giró en torno a dos organizaciones, de los municipios de Aramberri y Zaragoza, también del Estado de Nuevo León.

Para cumplir con lo anterior, la exposición del trabajo se divide en siete capítulos, que se abordan de la siguiente manera:

El capítulo I, corresponde al marco teórico. Se presenta una caracterización teórica de la problemática sobre la comercia

lización, basada en nuestra experiencia de campo, así como en el planteamiento de diversos autores.

En el Segundo Capítulo, se describen las acciones de los gobiernos post-revolucionarios (1934-1982), encaminadas a atender el problema del abasto y distribución de productos básicos, principalmente en las zonas más atrasadas del campo y la ciudad.

En el Tercer Capítulo, se analiza la lucha gubernamental por abastecer de productos de consumo generalizado, a través de distintos programas operados por CONASUPO, tanto en el sexenio de Miguel de la Madrid, como en las postrimerías del de José López Portillo.

Como consecuencia de la política de Cambio Estructural, derivada del Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, caracterizamos el intento de Distribuidora Comercial CONASUPO, por modernizar su actividad comercial, los problemas enfrentados al realizarla, así como la concertación de sus acciones con la población objetivo.

En el Cuarto Capítulo, describimos la operación y organización de la Regional Norte en la Sucursal Monterrey de DICCONSA, en los diferentes canales para el abasto y distribución de productos básicos. Hacemos referencia a la forma de planeación, concertación y operación del Programa de Compras Directas a Productores (PCDP), como canal alternativo de abasto de estos productos.

En los Capítulos Quinto y Sexto, se describen las características de las cuatro organizaciones participantes en el Programa,

que fueron objeto de nuestro estudio. Para cada una se destaca: características geográficas y climáticas de la Región, extensión y propiedad de la tierra, formas de cultivo, asesoría, niveles de producción, y finalmente, los canales de comercialización y las formas utilizadas para la venta de sus productos y modalidades, de concertación empleadas para participar en el PCDP.

En el Capítulo Séptimo, incluimos una serie de conclusiones a las que arribamos como producto de la reflexión, de nuestra participación, sobre el tema de la comercialización de productos perecederos.

Finalmente, se incluyen tres apartados: aparato crítico, listado de cuadros y bibliografía.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1.- Comercialización

El crecimiento demográfico en las zonas urbanas y la división del trabajo, han contribuido a separar la producción del consumo.

Hace menos de 50 años, el 80% de la población habitaba en áreas rurales. Ahora ese porcentaje ha disminuído considerablemente y es cercano al 30%, lo cual implica una mayor especialización en la actividad económica e incrementa la demanda de servicios comerciales adecuados al crecimiento urbano, sin descuidar las necesidades de la población rural. También implica cambios en los hábitos de consumo, por lo que la demanda de maíz y frijol es cada vez menor, mientras que la de frutas, hortalizas y carnes se ha incrementado.

Lo anterior modifica el uso de los espacios destinados a la producción agropecuaria y, por ende, la demanda de la modernización en sus sistemas de comercialización.

"En casi todos los países existen dos canales alternativos de comercialización: uno moderno e integrado, y otro tradicional, donde ambos compiten a través de los precios y servicios que proporcionan. Sin embargo, en México la competencia entre dichos canales no se ha reflejado aún en la medida deseada, en precios más atractivos para el consumidor y en una mejoría en los ingresos para el productor, sobre todo en los de menor escala". (1)

La economía mexicana ha experimentado cambios cualitativos al transformarse de sociedad rural a urbana; de ser autárquica,

a convertirse en especializada y orientada al intercambio geográfico de bienes y servicios. En este sentido, el papel del comercio adquiere cada vez un lugar más importante dentro de la economía nacional hasta alcanzar, en las últimas décadas, un 30% del Producto Interno Bruto (PIB). Esto, aunado a la necesidad de establecer una mejor organización en el abasto, ha dado la pauta para que en años recientes la comercialización agrícola de alimentos comience a estudiarse como parte fundamental del proceso de abasto a nivel nacional.

Algunos investigadores le asignan al proceso de comercialización la función de coordinador de la producción y el consumo, que en condiciones de igualdad deberá realizarse al menor costo social posible.

En México los beneficios de esta actividad no se han distribuido de manera equitativa entre productores, comerciantes y consumidores. Los productores y comerciantes de mayor escala, así como los consumidores de altos ingresos, han captado una parte importante de los avances del desarrollo de esta actividad, mientras que los comerciantes de escala reducida y los consumidores de menores ingresos, obtienen una retribución inferior o tienen que pagar precios más altos por sus alimentos.

Lo anterior se deriva de un desconocimiento de la actividad comercial, del afloramiento de actitudes contrarias a su desarrollo -que benefician a una minoría-, así como de la falta de coordinación que han tenido durante mucho tiempo los programas gubernamentales en la materia.

Algunas de las dificultades para que se dé la modernización de la actividad comercial, tienen su origen en la existencia de vicios burocráticos y de intereses creados por aquellos que se benefician de la situación. Otras surgen de la falta de preparación y capacitación adecuadas de los participantes en la actividad. Hay aún otro tipo de determinantes: aquellas que se relacionan con la carencia de investigaciones serias, concebidas para producir análisis sobre la problemática actual, así como soluciones o modelos alternativos de comercialización, que redunden en beneficio de productores y consumidores de menores ingresos.

Los estudios realizados hasta ahora sobre la comercialización agrícola, abordan el problema como un conjunto de etapas por la que atraviesa el producto hasta llegar al consumidor. Describen a los agentes económicos y sociales, quienes cumplen funciones previamente definidas. Su estructura está determinada por factores de orden físico o institucional (distancia, tipo de producto, infraestructura, almacenamiento, crédito, etc.). Los costos de la comercialización se definen por la utilidad que los agentes incorporan al producto; a saber: ahorro de tiempo, ubicación de los productos en los centros de consumo, presentación y publicidad, entre otros. Reconocen, también, que el margen del excedente que capta la comercialización, puede aumentar por el control monopsonico de los agentes participantes.

Desde nuestra perspectiva, sin embargo, estos enfoques son incompletos. En seguida se señalan algunas de las deficiencias observadas:

- Analizan de manera estática y descriptiva a la producción y a la comercialización, entendidas como dos etapas autónomas.

- Hacen abstracción de las distintas formas en que se relacionan ambas fases, lo que ocasiona, que la comercialización se aborde desde un punto de vista esencialmente urbano, es decir, se enfatiza en el problema de los autoservicios, mercados públicos, tianguis, etc. y, por tanto, las soluciones que se plantean buscan reestructurar el sistema comercial a partir de la ciudad, construyen centrales de abasto donde se supone debe modernizarse la comercialización, y acabar así con los intermediarios.

- Analizan cómo llegan los productos a las ciudades, y no cómo se origina la intermediación.

- Concibe a la producción agrícola de una manera homogénea, diferenciada acaso por regiones o productos, pero no contempla las diversas formas de organización productiva que se corresponden con las modalidades que asume la actividad comercial, encontrándose ambas esferas íntimamente ligadas. Lo anterior pretende resaltar que no existen esquemas analíticos capaces de encajar los distintos factores que intervienen en la comercialización agrícola, sino que deben de ser tomadas en cuenta las características específicas de los productores, sus formas de organización productiva, su incidencia en la estructura de poder político, los aspectos culturales, etc.

- Cuando reconocen obstáculos que impiden cumplir las funciones de la comercialización en el desarrollo económico, lo atribuyen a "imperfecciones"; así, lo que son características inherentes al funcionamiento de la economía, como es la tenden-

cia a la concentración y monopolización, se les interpreta como imperfecciones del mercado que deben ser corregidas.

- Distinguen tres elementos de estudio de la comercialización: las funciones, los agentes y los productos. Carecen, en consecuencia, de un análisis que relacione estos elementos con el proceso económico en su conjunto. Es necesario desarrollar este aspecto, toda vez que los cambios ocurridos en la comercialización agrícola están íntimamente relacionados con la producción y el consumo.

1.2.- Políticas Estatales

La política del Estado en materia de comercialización agrícola, particularmente de frutas y hortalizas, ha sido permeada por el enfoque funcionalista, cuando no determinada por él. Para comprender su lógica conviene una visión retrospectiva, partiendo de los puntos en los que el Estado centra sus prioridades, para analizar, con posterioridad, las carencias e intentar una visión de conjunto de los agentes en los que suponemos debe descansar una reformulación de la estrategia y la política de abasto.

En septiembre de 1984 se dá a conocer el Sistema Nacional para el Abasto, mismo que busca normar e integrar las actividades de comercialización de alimentos a fin de incidir en su modernización. En lo que se refiere a precederos plantea: modernizar y adecuar la infraestructura de apoyo, particularmente centrales de abasto, mercados mayoristas, centros de acopio y mercados públicos. (2)

En base a lo anterior, el grueso de las inversiones del Estado en materia de abasto, se enfoca al Comercio de menudeo y a la construcción de grandes centrales de abasto. En ambos casos sus destinatarios se localizan en zonas urbanas donde, a pesar de ocurrir flujos importantes de frutas y hortalizas entre los diferentes mercados a nivel nacional, no hay eficaz funcionamiento. Aurelio Montemayor señala al respecto que, "mientras existen más de 15 centrales de abasto en el País, no se dispone de programas amplios de información de mercados, así como de mecanismos de formación de precios, tipo subasta y no se lleva un control de los volúmenes que ingresan o egresan a esos centros".⁽³⁾

Otro aspecto privilegiado en la estrategia estatal de abasto es el desarrollo acelerado de los centros comerciales de inversión estatal. Con ellos se busca sustituir, al menos en parte, las carencias del sector social, expresado en la falta de cooperativas de consumidores y de obreros. La expansión de esos centros, arrastra severos problemas de burocratismo y corrupción, debido a la falta, esencialmente, de la participación de la sociedad civil.

Por otro lado, la lenta modernización de los canales tradicionales, la falta de competencia efectiva e innovativa en los mercados de productos perecederos, el fenómeno de reexpedición, así como la escasa y mala distribución de la información sobre precios y mercados, señalan la existencia de áreas de ineficiencia, alto riesgo e inequidad entre los actores que intervienen en el proceso comercial. Esto nos demuestra, que modernizar requiere de infraestructura y... de mucho más.

Los mercados públicos aún con su reestructuración y su moderto crecimiento, no han avanzado, en su modernización y, más aún, presentan incapacidad para competir en precios y calidad con los tianguis y mercados sobre ruedas.

La distribución del ingreso no ha mejorado de la manera deseada, lo que genera patrones de compra diferenciados claramente. Asimismo, los problemas del subempleo son obvios en el sector del comercio tradicional, al servir éste último como receptáculo de gente que busca un trabajo permanente y una mejoría en su bienestar. La existencia y persistencia de este sector de la población económicamente activa, parece obedecer, más a razones políticas que a factores económicos. En éste el Estado encuentra una base de apoyo. Con este sustento social, de alguna manera logra enfrentar los graves problemas de subempleo y desempleo, sobre todo en momentos en que las actividades industrial y agrícola no son capaces de absorber la mano de obra.

La red de almacenamiento no tiene la suficiente cobertura nacional. Refleja el poco interés manifestado, tanto por las autoridades como por los particulares y, en ocasiones, por los proprios bancos que tienen dentro de su cartera a este tipo de instituciones. El apoyo crediticio y financiero, a inventarios en tránsito o almacenados, no se ha manifestado aún en una reducción de los costos de los productos. Además, las bodegas de refrigeración y maduración que existen para preservar el producto fresco, son pocas; su aprovechamiento no es el ideal desde el punto de vista social.

En lo que se refiere al acopio, se plantea construir para el periodo 1985-1988, 23 módulos de abasto, muchos de los cuales se encuentran en proceso o en proyecto. Sin embargo, si se juzga por los pocos centros que están en funcionamiento, se observa que se han realizado obras de gran magnitud a nivel regional pero que le son ajenas al productor. Se ha partido a la inversa: se crean centros de acopio para que se organicen los productores, en vez de que los centros surjan de la demanda organizada de los productores. El resultado de esta paradoja es que tengan ociosa una gran parte de su capacidad instalada -en algunos casos hasta el 90%, como en el Estado de Toluca- y, en cambio, que no existan programas para apoyar la construcción de pequeños centros de acopio en las uniones de ejidos o de productores en general. Consecuentemente en las zonas de producción donde predomina la pequeña propiedad, los centros de acopio se encuentran en manos de los intermediarios.

1.3.- Productores Agropecuarios y Comercialización

En lo que se refiere a los productores, la pequeña producción campesina carece de una participación organizada, lo que hace que buena parte de los programas sociales que tiene el Estado y del crédito que canaliza BANRURAL, beneficien y consoliden el poder de los intermediarios.

Cuando los productores son de pequeña escala y no se encuentran organizados para la venta de sus productos, los compradores recurren al mercado central para abastecerse; en el caso de que el volumen manejado no sea grande o el producto de que se trata

sea de "estación", prefieren hacer sus compras en el mercado de abastos.

El canal tradicional de concentración está constituido por acopiadores rurales. Compran generalmente en la zona de producción y, en algunas ocasiones, se abastecen en los mercados regionales. Ellos financian, en muchos casos, al productor y venden a mayoristas ubicados en centrales de abasto.

Veamos a grandes rasgos, cuáles son las opciones de comercialización de la pequeña producción:

1) COMPRA ANTICIPADA: El productor vende su huerta o parte de ella, antes de la cosecha, para solventar los costos productivos y de manutención de la familia. La negociación se hace con intermediarios locales y regionales que adelantan una cantidad a cuanta del producto a entregar durante la temporada de cosecha. Es la negociación más desfavorable para el productor, pues el precio que se paga alcanza un promedio de 50% abajo de lo que se paga en la plaza durante la temporada de cosecha.

2) VENTA EJIDAL A COMISIONISTAS QUE RUTEAN: Son empleados de intermediarios regionales que cubren la función de trasladar el producto a las básculas de las cabeceras municipales, cuando el productor no puede llevar la cosecha de forma directa. El precio pactado se reduce por descuentos (de flete, maniobras) y la comisión, quedando al productor una cantidad de 30% a 40% abajo del precio que se paga en la plaza más cercana.

3) VENTAS A PIE DE CAMINO: El productor sale a las carreteras más cercanas para ofrecer el producto a transportistas, coyotes y comisionistas de centrales de abasto y agroindustrias; el precio es inferior en 20% a 30% al de la plaza.

4) VENTAS EN BASCULA: Los intermediarios regionales se ubican en las básculas para comprar volúmenes importantes a los agricultores que cuentan con transporte o sacaron la producción rentando vehículos; el precio que prevalece es fijado por los intermediarios de la región.

Los pequeños productores transicionales que trabajan con agroindustrias dependen del crédito de avío de estas empresas para producir y mediante contratos comprometen la venta de su cosecha bajo requisitos establecidos. El mismo mecanismo prevalece cuando trabajan con bodegueros que financian el cultivo. En ambos casos el excedente que queda al productor no le permite desprenderse de estas fuentes de crédito, por lo que año con año se ve obligado a recurrir a ellas.

Por su parte los empresarios agrícolas establecen negociaciones directas con intermediarios regionales, agroindustrias, centrales de abasto y mercados de exportación bajo mejores condiciones, pues la calidad y volumen de su producción, así como los recursos de infraestructura y financieros, les permiten una mayor holgura en las negociaciones y mejores precios para sus productos.

A lo largo del proceso de comercialización, se pueden observar operaciones en tres tipos de mercados: el de acopio, el de

concentración y el de distribución.

En el primero, actúan como vendedores los productores, los acopiadores, los procesadores, empacadores, los mayoristas de gran escala y como compradores los mayoristas, los detallistas integrados y algunos procesadores. Aunque pareciera extraño que los mayoristas de gran escala aparecieran como vendedores, hay casos de comerciantes que manejan volúmenes importantes que actúan también como productores: tal es el caso del plátano en algunas partes del Estado de Chiapas, de la manzana en el Norte del país, del jitomate en zonas de Sinaloa y en el Bajío, entre otros. El poder de los participantes en este primer mercado se acentúa en función de la dificultad para entrar. Los mayoristas que manejan grandes volúmenes están protegidos, por la habilidad administrativa que manejan, por el control de la información, y por el excesivo capital de trabajo que se necesita para operar. Todo esto, les permite tener relaciones importantes en las áreas de producción y también en los centros de distribución y de consumo. Asimismo, la industria procesadora y empacadora está protegida por los factores anteriores, aunado al tamaño de la planta, la tecnología y la diferenciación del producto.

En el segundo mercado actúan como vendedores los mayoristas de gran escala y algunos procesadores y empacadores. Como adquirentes, participan los mayoristas de línea amplia, los tradicionales, los medios mayoristas, los detallistas integrados y asociados y los consumidores institucionales. El poder parece estar de lado de los procesadores y de los mayoristas, mientras que los otros están atomizados y con menor poder de negociación.

A nivel mayorista, puede señalarse que actualmente existe una disolución en las funciones. En cierta manera, los mayoristas han "sub-contratado" algunas de ellas. Por ejemplo, sub-contratan la función de introducción, o sea la compra en la zona de producción para su posterior envío al centro de consumo. También lo hacen con respecto a la venta a detallistas, ya que en muchos casos existen medio-mayoristas que les venden a los menudistas. De cualquier forma, esto señala que el mayorista no desempeña la actividad que se espera de él en toda su capacidad. Sin embargo, en muchos casos mantiene el control del canal.

En el tercer mercado, los vendedores son los mayoristas de línea amplia: los tradicionales, los medio mayoristas y la industria procesadora. Los compradores, mientras tanto, son los detallistas independientes. En el caso de los alimentos percederos, la atomización predomina tanto en la compra como en la venta.

En el medio rural, este mercado actúa con altos costos. Los traslada, mediante mayores precios, a los compradores rurales. Entre sus características principales se cuentan:

- Un irregular e inadecuado abastecimiento de productos;
- La existencia de precios excesivamente elevados;
- Una baja calidad y valor nutricional de algunos productos.

Por lo anterior, podemos concluir que el sistema comercial, si bien se ha modificado, no ha sido en beneficio del sector social. Por tanto, sigue arrastrando buena parte de los viejos vicios. Sobre todo en lo que se refiere a la excesiva intermediación, se traduce en bajos ingresos para el productor y en al-

tos precios para el consumidor.

Para corregir esta tendencia pareciera que se debe actuar, priorizando justamente al revés de lo que se ha hecho. Es decir, habrá que promover y potenciar la organización tanto de los productores como de los consumidores. Es necesario ofrecer apoyos con insumos e infraestructura básica que les permita, con autonomía y sin paternalismos, aprehender el proceso de comercialización. Ello, redundará en una capitalización de los productores y en precios más justos a los consumidores.

El fortalecimiento de la participación organizada de la población enfrenta también una estructura política rígida, con instituciones poco eficaces y representativas. Bajo estas condiciones, no ha sido posible replantear los términos de la relación del Estado con la sociedad civil, en la toma de decisiones cotidianas. Imposibilidad, ésta, que se manifiesta, desde los niveles más concretos de la comunidad y la vida municipal, hasta las relaciones con los estados y entre los poderes y los sectores sociales organizados. En otras palabras, la participación organizada de los campesinos, cooperativas de consumidores y obreros, reclama una democratización de la estructura política actual.

CAPITULO II

PÓLITICAS GUBERNAMENTALES DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS (1934-1982)

El mayor peso económico y social de la ciudad frente al campo, es un fenómeno relativamente reciente en nuestra historia. También lo es una política gubernamental de abasto urbano-popular, específica y diferenciada de la rural.

En efecto, es a partir del movimiento revolucionario iniciado en 1910, que la alimentación de las mayorías cobra una importancia progresivamente mayor, en el proyecto de desarrollo y consolidación del moderno Estado mexicano y, por tanto, en la política económica y social de los gobiernos que se suceden.

Ciertamente se habían emprendido acciones orientadas en la misma dirección durante los 17 años de poder político revolucionario que le antecedieron, pero diversos factores -internos y externos- confluyeron para determinar que sus efectos no fueran, cuantitativa y cualitativamente, los previstos. (4)

En los 48 años subsecuentes, hay una constante lucha por crear condiciones que permitan satisfacer cabalmente la demanda de alimentos y otros productos de consumo socialmente generalizado. La batalla se dá, desde los escritorios de los altos jefes del aparato de gobierno y de los de las empresas que éstos paulatinamente crean y operan. Tratan de comprometer, en la dirección por ellos trazada, a otras importantes fuerzas de la sociedad y del entorno internacional. A nuestro entender, la contienda así planteada pasa por cuatro períodos básicos; los tres primeros se abordan en el presente capítulo. El primero, que va de 1934 a 1958, es el del gran impulso inicial. Son tantas y tan variadas las piezas puestas en movimiento, que se perfila una tendencia que perdura hasta nuestros días. En los dos pe-

ríodos posteriores (de 1958 a 1964 y de 1964 a 1982), la preocupación de los ocupantes de los principales espacios políticos del Estado no van a consistir tanto en la velocidad y aceleración; sino en la consolidación e institucionalización de organismos, mecanismos, programas y planes en la materia.

2.1.- Acciones iniciales (1934-1958)

La primera manifestación contundente de esta preocupación gubernamental por la alimentación popular, se dá durante el Régimen de Lázaro Cárdenas 1934-1940. En este período comienza a perfilarse, como fenómeno típico del desarrollo capitalista moderno, la problemática específica de la alimentación de la población urbana, aparejada al crecimiento de la industria y de los servicios. El Régimen la enfrenta, imprimiéndole un sentido social a la acción de gobernar, y dándole una orientación progresista a la política de desarrollo.

La respuesta del Régimen, a la amenaza de un decremento en los niveles nutricionales, cobró vida en diversas modalidades concretas de acción subsidiaria del Estado a la economía popular. Se trata de acciones subsidiarias integrales. Entre sus destinatarios se engloba, tanto a la población urbana, como a la rural. No se dirigían exclusivamente a los habitantes de los centros urbanos, o solo a los productores directos del campo porque, en la concepción cardenista, la satisfacción de las necesidades alimentarias de la ciudad, el proceso de creciente industrialización y la problemática obrero-sindical, estaban íntimamente ligadas a la política agraria y de desarrollo rural.

Entre las primeras acciones del Estado mexicano post-revolucionario, asumidas en la materia durante el gobierno del General Cárdenas, se dan: "en 1934, la creación de los Almacenes Nacionales de Depósito, S.A. (ANDSA), cuyo objetivo principal era regular y participar en aminorar la competencia entre comerciantes, e impedir la especulación en la actividad mercantil; en 1937, surge el Comité Consultivo de los Artículos de Consumo Necesario, y el Comité Regulador del Mercado de Trigo, sustituidos en 1938 por el Comité Regulador del Mercado de Subsistencias, con el propósito de intervenir en la fase distributiva de la economía y defender el precio rural en los siguientes productos: trigo, harina, pan, maíz, arroz, carne, garbanzo, sal, azúcar y pescado seco".⁽⁵⁾

También se impulsó fuertemente la organización de cooperativas. Se formó la Sociedad Cooperativa de Obreros del Vestuario y Equipo, constituida con trabajadores empleados por la Fábrica Nacional del Vestuario y Equipo, que existía desde 1917. Operaron fideicomisos para refaccionar a los trabajadores miembros de cooperativas dedicadas a la explotación de salinas, ubicadas en diversas zonas de la República. Se canalizaron apoyos hacia la refacción de cooperativas dedicadas a la explotación y aprovechamiento del chicle, en la Península de Yucatán.⁽⁶⁾

El propósito consistía en que las cooperativas que recibieran apoyo gubernamental, "abarcaran, tanto la producción de bienes y servicios, como el mejoramiento en las condiciones de vida -especialmente en lo que se refiere al acceso y consumo de alimentos básicos- de sus integrantes".⁽⁷⁾ A los ojos de los servidores públicos del sexenio, la cooperativa era una forma idónea de orga

nización, para la defensa del consumidor frente al mercado negro. Por ello, se promueve activamente la creación de tiendas sindicales en las principales ciudades -especialmente en el Distrito Federal- bajo las formas de sociedades cooperativas de consumo.

Los principios básicos de la acción cardenista encaminada a encarar la tendencia a la disminución del acceso, de las mayorías populares, a los satisfactores de sus necesidades básicas, fueron seguidos -en mayor o menor grado- por las subsecuentes administraciones presidenciales.

En el sexenio de Manuel Avila Camacho -1940 a 1946-, el avance más importante relacionado con el abasto popular en las ciudades, consistió en la creación, en el año de 1941, de la Nacional Distribuidora y Reguladora, S.A. (NADYRSA). Se establece con el propósito de regular los precios y de intervenir marginalmente en el mercado. Este organismo sustituyó al Comité Regulador del Mercado de Subsistencias.⁽⁸⁾

Otro indicador de la importancia que se le concedía al asunto de la alimentación de las clases populares urbanas, es el hecho de que el primer decreto del Presidente Avila Camacho, es la creación de comedores destinados a las familias de los trabajadores más necesitados. "Se puso en marcha un amplio plan para elevar el nivel económico, social y cultural de los trabajadores, mediante tiendas en lugares próximos a los grandes centros de trabajo".⁽⁹⁾

A la Nacional Distribuidora, "le fue encomendada la entrega al consumidor, a precios de costo, de mercancías subsidiadas por el gobierno, y así, consecuente con la labor social que había ve-

nido desarrollando, distribuyó a las clases populares maíz, trigo, harina, arroz, frijol y manteca. Otra enmienda fue la de sostener los precios de garantía, con particular beneficio a los agricultores". (10)

Entre 1946 y 1952, el presidente Miguel Alemán crea la Nacional Financiera y la Comisión del Maíz y de la Caña. Pretendía, con ello, garantizar la rectoría estatal de la economía y regular, a su vez, la producción agropecuaria destinada a abastecer de insumos y alimentos baratos a la planta industrial del país. Estas eran medidas congruentes con el proyecto de industrialización acelerada, con el que su Régimen se comprometió, entre las que destacaba que en el medio rural se priorizara al fomento de cultivo de alto rendimiento para la exportación.

Sin embargo, persistió el propósito de que la política social del Estado mexicano enfatizara el abasto de alimentos. NADYRSA es el principal instrumento de la administración alemanista, utilizado para atenuar los efectos inflacionarios en la capacidad de compra del pueblo. La Nacional Distribuidora y Reguladora operó como agente comprador del Gobierno Federal, de artículos alimenticios básicos, con el fin de mantener precios razonables en el mercado. Otorgó precios de garantía a los agricultores de trigo y maíz. Continuó sus operaciones con artículos de consumo necesario, cuya regulación se le habían encomendado (trigo, harina, arroz, maíz, manteca y frijol). Aparte de éstos, se le dió mayor amplitud a sus actividades con artículos de primera necesidad. Se importaron 350 mil toneladas de trigo para suplir las deficiencias en la producción anterior, así como parte de la correspon-

diente a harina y manteca. (11)

Cuando se consideró que las "circunstancias de emergencia" que le dieron origen eran inexistentes, las funciones de NADYRSA pasaron a la Compañía Exportadora e Importadora Mexicana, S.A. (CEIMSA). A partir de ese momento, ésta se avocó a la regulación de los precios en el mercado, y a la compra e importación de cosechas para garantizar el abasto de la industria y del consumo popular, siendo el antecedente inmediato de la CONASUPO.

Durante el mandato del Presidente Ruiz Cortines (1952 a 1958), se continuó la atención al bienestar social. Aumentaron los efectos sociales de la industrialización acelerada. La concentración urbana creció rápidamente, como resultado de la migración campo-ciudad. (12) Se redujo el ingreso real, a causa de la inflación. La estrechez de las perspectivas sociales permitía prever el surgimiento de conflictos. (13)

Ante esta situación, el gobierno federal tomó medidas preventivas para mejorar las condiciones de vida del pueblo, en el campo y en la ciudad. Entre éstas, se incluyó:

- la aplicación de un programa para relocalizar, en las regiones menos pobladas, a la fuerza de trabajo que no era absorbida por la industria;
- en lo concerniente al abasto popular de básicos, el Régimen promovió, a través del Patronato de Protección a la Infancia y a la Secretaría de Salubridad y Asistencia, "la distribución de desayunos escolares, que llegaron a ser sesenta mil al día, durante 1955;

- veintidos carros tienda eran operados conjuntamente por la Compañía Exportadora e Importadora Mexicana, S.A. y Ferrocarriles Nacionales de México, para proteger el poder adquisitivo de los trabajadores ferrocarrileros habitantes de zonas rurales".⁽¹⁴⁾

La CEIMSA continuó siendo el brazo principal del Estado, para instrumentar sus decisiones en la materia. En efecto, el 1° de septiembre de 1955, el Presidente Adolfo Ruíz Cortines informó a la Nación: "Sigue inalterable la decisión del gobierno de mantener al alcance de las grandes mayorías los artículos básicos de su alimentación y vestido. Su producción ha aumentado mediante los estímulos gubernamentales. La acción marginal de la CEIMSA continúa regulando y estabilizando precios".⁽¹⁵⁾

2.2.- CONASUPO: Columna Vertebral (1958-1964)

El periodo presidencial de Adolfo López Mateos, marcó el inicio de una política estatal de abasto popular de mayor significación cualitativa y cuantitativa. La creación de CONASUPO, S.A., durante su mandato, es la prueba con que se cuenta para aseverarlo. "Aliviar el problema del creciente empobrecimiento de grandes grupos de habitantes en el medio rural, y la presión social que generaban, requirió de acciones complementarias. La inquebrantable resolución de completar la Reforma Agraria con una economía ejidal fortalecida por la venta de sus productos a precios equitativos y remunerados; así como luchar porque nuestro pueblo disponga de alimentos suficientes que satisfagan con amplitud sus necesidades, determinó la substitución de la antigua CEIMSA por la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO)".⁽¹⁶⁾

Con funciones más amplias, la CONASUPO resultó ser un formidable instrumento del Estado mexicano, en su propósito de auspiciar, entre 1958 y 1964, mejores niveles de bienestar social para la población del país.

En abril de 1961, CONASUPO, S.A., constituyó la Compañía Distribuidora de Subsistencias Populares, S.A. (CODISUPO), con los siguientes objetivos:

- proteger a la población, de la insuficiencia del abasto;
- mejorar la alimentación y la nutrición con la distribución de artículos que permitieran dietas balanceadas en energéticos, vitaminas y minerales;
- difundir el conocimiento de la cocina nacional;
- integrar reservas de productos básicos para responder a casos de demanda excepcionales;
- planear la distribución de alimentos, incluyendo tortilla, pan y leche;
- impedir la escasez de artículos de primera necesidad;
- modernizar los sistemas de comercialización, mediante la operación de tiendas fijas y móviles, urbanas y rurales.

En julio de 1961, CODISUPO inicia su operación, con 52 vehículos-tiendas móviles, diseñadas para la venta de autoservicio, con 326 puntos de venta distribuidos en una ruta diaria de 1,665 kilómetros, con el propósito de abastecer a 246 colonias del Distrito Federal, en que habitaban alrededor de 2.2 millones de personas. En diciembre de ese mismo año, se acondicionaron 68

"Tiendas Rancheras" en áreas suburbanas del Distrito Federal, fueron introducidos sistemas de autoservicio en 10 tiendas fijas del IMSS y del Instituto Nacional de la Vivienda, se construyeron las instalaciones para la elaboración de despensas y se adquirieron o modificaron 70 camiones y 10 furgones. También en este mes CODISUPO absorbió, vía traspaso al sistema de comercialización, "Mercados y Tiendas CEIMSA", integrado por tres almacenes piloto (en las ciudades de México, Guadalajara y Tampico), 27 mercados y 229 tiendas establecidas en la Ciudad de México, 25 tiendas que operaban en Guadalajara y 17 tiendas establecidas en Tampico. (17)

CONASUPO constituye, a finales de mayo del '62, a la empresa Envases y Empaques Populares, S.A. de C.V. Como filial de CODISUPO, estaba destinada a producir la envoltura de los productos básicos y para elaborar despensas populares con modernos sistemas de operación. Una vez cumplidos sus objetivos, ésta se liquidó el 11 de septiembre de 1964. (18)

CODISUPO continuó su intensa actividad. Dos meses después, en agosto de 1962, celebró un contrato con el Banco del Pequeño Comercio del Distrito Federal, (19) que buscaba agilizar sus sistemas de financiamiento y de atención a proveedores y concesionarios. En diciembre de 1962, contrató los servicios de los Laboratorios Control Químico, para realizar análisis mensuales de 54 artículos básicos y para tramitar el registro de productos ante la Secretaría de Salubridad y Asistencia (SSA). (20)

Para 1963, el Sistema de Distribución de CODISUPO incluía ya 392 tiendas fijas (317 en el D.F., 33 en La Laguna, 29 en Guada

lajara y 10 en Tampico) y 572 expendios de leche. En la red de tiendas fijas y móviles se distribuyeron: 25,848 toneladas de abarrotes; 7,730 toneladas de pan; 99,232,224 litros de leche; 232,684 piezas de ropa, 41,571 pares de zapatos; 123,298 piezas de juguetes y utensilios de cocina y 336,479 despensas.⁽²¹⁾

En ese mismo año la empresa realizó varias promociones de venta "todo a peso". Instaló y reorganizó almacenes piloto.⁽²²⁾ Abrió nuevas tiendas de autoservicio.⁽²³⁾ Puso en práctica una eficaz estrategia para la instalación de nuevas tiendas.⁽²⁴⁾ Apoyó al Gobierno del Presidente López Mateos en zonas y situaciones de crisis y/o desastre.⁽²⁵⁾ Se coordinó con dependencias gubernamentales para dotar de prestaciones a sus trabajadores.⁽²⁶⁾

2.3.- *Expansión, eficiencia y participación social en el abasto (1964-1982)*

El Régimen de López Mateos intensificó el abasto de básicos a grupos y zonas populares, rurales y urbanas. Pero, en tanto ello se daba, el proceso de desarrollo global del país requería, cada vez, decididos apoyos gubernamentales a la expansión industrial, financiada hasta entonces a expensas del sector agropecuario. Estos se otorgaban, bajo el supuesto de que el crecimiento industrial tendría la capacidad de absorber la expulsión de fuerza de trabajo rural, ya que su misma dinámica aportaría los satisfactores requeridos para el progreso social global.

Sin embargo, a finales de 1964, este modelo comienza a mostrar agotamiento, a la par que el suelo agrícola, las expectativas de los campesinos y su capacidad productiva y de ahorro. En

el contexto de la crisis de producción agrícola, la política de abasto popular no podría ya revestir un carácter de acción coyuntural o complementaria. Frente al fenómeno de la pauperización creciente de la población rural, de la quiebra de la unidad productiva rural (familiar y artesanal), y del crecimiento desmedido de la población suburbana en los centros industriales y en las ciudades fronterizas del país, la intervención del Estado requería de planes a corto, mediano y largo plazo. Necesitaba, más concretamente, una política de abasto y distribución integrada al Proyecto Económico Global.

Por estas razones, en el sexenio del Presidente Gustavo Díaz Ordaz (1964 a 1970), la CONASUPO amplió el espectro de la participación estatal directa en la regulación del mercado de subsistencias y en la distribución subsidiada de productos básicos. Esto, a través del impulso a programas de industrialización, acopio, almacenaje, distribución y venta de alimentos populares esenciales.

Por lo anterior, el 4 de septiembre de 1964, se modificó la denominación de la Compañía Distribuidora de Subsistencias Populares, S.A. (CODISUPO), por Compañía Distribuidora de Subsistencias CONASUPO (CODISUCO).⁽²⁷⁾ Este cambio expresa la capacidad del Estado mexicano para recuperar experiencias previas en el renglón de comercialización y abasto.

Los objetivos sociales de CODISUCO permiten observar que efectivamente se intentó capitalizar esta experiencia:

"La promoción, organización y operación de sistemas de comercialización para comprar, distribuir y vender, por sí o a través de terceros, subsistencias populares, cooperando a que se mejoren los niveles de vida de los sectores de población económicamente débiles, a que se mantengan los índices de precios de estos artículos en los mercados de consumo por medio de una oferta adecuada que en su caso supla las insuficiencias del abasto directo; y a que se mejore la alimentación popular mediante la venta de mercancías de calidad y peso certificado, y que por su diversificación y valor alimenticio permitan formar dietas técnicamente balanceadas en energéticos, vitaminas y minerales; colaborando con la industria de la masa y la tortilla en el Distrito Federal y zonas de Estados circunvecinos para que sus productos lleguen a los consumidores de escasos recursos económicos en volumen suficiente, en calidad satisfactoria y a precios adecuados, así como en la promoción que sea indispensable para lograr su mejoramiento y modernización; y mantener reservas de algunos de los productos básicos para responder a las demandas excepcionales derivadas de desastres naturales como son las inundaciones, terremotos, etcétera.

La adquisición, enajenación y administración de instalaciones muebles e inmuebles y de los equipos necesarios para el debido cumplimiento, empaque, clasificación, distribución y venta de mercancías; la operación de expendios móviles de subsistencias populares para beneficio de zonas definitivamente proletarias; la difusión de conocimientos básicos sobre cocina popular mexicana y la venta de alimentos ya preparados para consumo inmediato y a precios razonablemente bajos; la promoción de investigaciones técnicas y prácticas orientadas a mejorar la alimentación y el vestido de las familias con ingreso reducido; la organización de un control permanente de precios, peso y calidad de los artículos en venta, así como el abasto suficiente de los artículos de consumo necesario ..." (28)

Para 1968, CODISUCO contaba con 1,300 tiendas, todas concesionadas. La red de tiendas móviles y fijas, distribuía más de 3,000 artículos diferentes. Estos no eran subsidiados, salvo casos excepcionales.

A partir de 1968, con la constitución de la Compañía Rehidratadora de Leche CONASUPO, CODISUCO distribuyó medio millón de litros de leche reconstituída, a través de 400 lecherías automáticas. De igual manera, con el establecimiento de la Compañía Panificadora CONASUPO, S.A., distribuyó más de un millón de piezas de pan.

Empleó a fondo su capacidad de negociación, para operar tiendas rurales CODISUCO junto a los graneros del pueblo. Extendió su red de distribución de tiendas móviles en los estados de Oaxaca, Sonora, Hidalgo, Veracruz, Durango, Chihuahua y Morelos. Estableció tiendas en la zona ixtlera del norte y noreste del país. Convino, con la industria molinera de trigo, en que no se aumentaría el precio de la harina antes de 1971. (29)

En diciembre de 1970, la red comercial CODISUCO operaba en 1,467 establecimientos, distribuidos en tres canales de venta (Tiendas Populares, Tiendas Campesinas y Tiendas Móviles), además de 529 lecherías.

Pese a todas las medidas tomadas durante la administración de Gustavo Díaz Ordáz, para aminorar sus efectos, no se logra revertir la tendencia al progresivo deterioro de las condiciones materiales de vida, de las mayorías nacionales. Al iniciarse la década de los años setenta, la política social del Estado mexicano enfrentó, inevitablemente, los resultados del crecimiento monopólico del sistema capitalista mundial y de la configuración específica de la estructura económica nacional: el déficit alimentario, la explosión demográfica urbana, la marginalidad y el desempleo.

En estas condiciones, CONASUPO asumió un papel prioritario en la política redistributiva y en las acciones subsidiarias a la economía popular, del gobierno de Luis Echeverría Álvarez - - (1970 a 1976). Para 1975, la empresa había ampliado sus operaciones mediante la instalación de una red de grandes almacenes populares. En ese año, se daba ya una coordinación formal, en-

tre la acción de Bodegas Rurales CONASUPO, S.A. (BORUCONSA), y la de Almacenes Nacionales de Depósito (ANDSA), que operaban en 242 plazas, con 789 bodegas y una capacidad instalada de - - - 3,900,000 toneladas. (30)

Con la integración de Andsa y Boruconsa, se pretendía unificar dos entidades dedicadas al acopio y almacenamiento de granos, para que CONASUPO aumentara su capacidad de regulación del mercado de consumo.

Respecto al abasto popular, CODISUCO intensificó sus actividades durante los primeros dos años del Gobierno de Luis Echeverría. En 1971 se incorporaron nuevos programas a los tradicionales. Se instalaron Bodegas para el Pequeño Comercio, que instauraron programas de venta al medio mayoreo, dirigidos a beneficiar a los pequeños comerciantes establecidos en los principales mercados del D.F. y del interior del país. El programa Ferrotiendas operó, con la adaptación de cuatro vagones de ferrocarril, para atender a 250 comunidades ubicadas en los estados de Zacátecas, Durango, Chihuahua, San Luis Potosí y Coahuila. También operó el Programa Tiendas Metro, para atender al público usuario. El Programa Tiendas Huicot se formuló e implantó, para participar en el Plan de Ayuda Forestal a la Región del mismo nombre, a través de 16 tiendas. También se incorporaron, a las actividades de CODISUCO: los Programas de Tiendas Gubernamentales; el Programa Tiendas en Reclusorios; el Programa de Barcotiendas; y, el Programa de Tiendas CONASUPER's. Por otra parte, se iniciaron las actividades de la empresa Control de Calidad, S.A., con objeto de otorgar los certificados de mercancía

en mal estado. (31)

El 31 de agosto de 1972, se modificaron todas las cláusulas de la escritura social de CODISUCO, constituyéndose en su lugar Distribuidora CONASUPO, S.A. de C.V. (DICONSA).

Los objetivos de esta sociedad son:

- I.- Coadyuvar al fomento del desarrollo económico y social del país, participando en la regulación y modernización del mercado de los bienes que se consideran de consumo necesario para la alimentación, la salud y el bienestar físico de los sectores de la población económicamente débil, tendiente a lograr el desarrollo equilibrado de la producción de esas subsistencias, el aumento del ingreso de los productores de bajos ingresos, su comercialización eficiente y el aumento del poder real de compra de los consumidores de escasos recursos;
- II.- Instrumentar la participación antes mencionada a través de la organización, administración y operación de sistemas y establecimientos destinados a la comercialización de toda clase de subsistencias; y,
- III.- Llevar a cabo todos los actos jurídicos y comerciales necesarios para el adecuado cumplimiento de sus finalidades ..." (32)

En la constitución de DICONSA, participaron: CONASUPO, Maíz Industrializado CONASUPO (MICONSA), Compañía Panificadora CONASUPO, Leche Industrializada CONASUPO (LICONSA) y Bodegas Rurales CONASUPO (BORUCONSA).

Tres meses después, en noviembre de 1972, las lecherías pasaron a ser responsabilidad de LICONSA. A pesar de ello, la esencia de la red de distribución de DICONSA no sufrió deterioro. Para el 30 de junio de 1973, ésta contaba con 2,377 establecimientos, operaba 20 programas (un desglose de los mismos se presenta en el Cuadro 1), que distribuían un total de 3,716 artículos, hacía compras a 317 proveedores (262 de alcance nacional y 55 de alcance regional), y empleaban a 3,493 personas (2,019 de

planta, 1,142 por obra determinada y 332 eventuales). (33)

A mediados de la administración de Luis Echeverría, DICONSA se convirtió en el principal medio empleado por el Estado Mexicano, para garantizar el abasto de alimentos subsidiados a la población de más escasos recursos. Sin embargo, se consideró que habría que intensificar su acción. Como manifestación concreta de la voluntad política del Régimen por ampliar la cobertura de la empresa, se delineó una estrategia basada en dos frentes claramente identificados: el frente del medio rural y del medio urbano. (34)

En el agro, la empresa se expandiría a través de los Programas de Tiendas Rurales CONASUPO, con cooperación del Programa de Inversión Pública para el Desarrollo del Medio Rural, así como mediante créditos para el consumo concedidos a ejidatarios organizados. A su vez, en las zonas urbanas, ello sucedería como consecuencia de la operación del Programa CONASUPER's, del Programa de Bodegas para el Pequeño Comercio y del Programa de Centros de Ofertas CONASUPO.

Pero no sólo eso. También, había que mejorar la eficiencia de DICONSA. Ello implicaba desconcentrar en lo operativo y administrativo a la empresa, sin vulnerar la unidad normativa y sin debilitar al sistema de distribución en sí mismo.

"Dada la gran diversidad de las características regionales, se lleva a cabo, la descentralización de la operación comercial en todo el país. Por ello, en septiembre de 1973 se transforma en el 'Sistema de Distribuidoras CONASUPO, S.A.'. (35) En este mismo mes, se creó DICONSA del Norte con sede en Monterrey, N.L.,

CUADRO 1: DISTRIBUIDORA CONASUPO ESTABLECIMIENTOS 1970-1973

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	1970	1971	1972	1973
Tiendas Populares	1,376	1,475	1,585	1,542
Tiendas Campesinas	43	43	5	-
Tiendas Móviles	48	52	53	48
Rurales Concesionadas	-	-	11	15
Bodegas para el pequeño comercio	-	201	143	64
Tiendas CONASUPER's	-	47	56	135
Tiendas Metro	-	13	13	-
Tiendas de Reclusorios	-	11	12	11
Tiendas Gubernamentales	-	4	13	-
Tiendas Móviles CONASUPO-SOP	-	-	-	74
Ferrotiendas	-	4	24	19
Tiendas Plan Cañero	-	-	-	60
Barco-Tiendas	-	1	1	2
Tiendas Plan Huicot	-	26	26	26
Tiendas Plan Tarahumara	66	-	20	17
Centros de Oferta CONASUPO	-	-	-	50
Tiendas Rurales por Cooperación	-	-	2	305
Tiendas Programa	-	-	-	5
Valle Carrizo	-	-	-	4
Cooperativas Escolares	529	551	527	-
Lecherías				
TOTAL	1,996	2,428	2,491	2,377

Fuente: CONASUPO. Memoria de Labores. Diciembre de 1970-Junio de 1973, Vol. 2. México 1973. Archivo CONASUPO, Pág. 353.

el 30 y 31 de octubre del mismo año se constituyen DICONSA del Noroeste con sede en Hermosillo, Son., DICONSA del Centro de Guadalupe, Jal., DICONSA del Sur en Puebla, Pueb., y DICONSA Sureste en Villahermosa, Tab. Medio año después, el 17 de abril de 1974, se construyó la Distribuidora CONASUPO, S.A. de C.V., con sede en la Cd. de México.

Las entidades federativas abarcadas por cada una de estas seis empresas regionales corporativizadas, se muestran en el Cuadro 2.

Las seis empresas regionales corporativizadas, tenían idénticos objetivos sociales, sólo que con una jurisdicción geográfica diferente, ver Cuadro 3.

Los objetivos de éstas, eran los siguientes:

1. Mejorar la capacidad de los surtimientos mediante el abasto local, fomentando así, el desarrollo económico regional.
2. Conocer los mercados locales a través de los contactos directos con las personas y problemas de la zona.
3. Promover adecuadamente la apertura de nuevas tiendas, ante el conocimiento de las necesidades del mercado regional.
4. Disminuir los costos de fletes en el abastecimiento de almacenes regionales.
5. Facilitar el manejo regional de los almacenes, para mejorar el control de inventarios y el surtimiento de las tiendas.

6. Disminuir los gastos de supervisión por los desplazamientos más cortos del personal de la región.
7. Adoptar decisiones oportunas para el control y operación de la distribución ..."⁽³⁶⁾

Durante los años de 1974, 1975 y 1976, DICONSA aplicó con una mayor cobertura y eficiencia, una estrategia de concertación y corresponsabilidad social.⁽³⁷⁾ Especialmente en el área rural, la empresa enfatizó en el fomento y operación de unidades sustentadas en principios cooperativistas. Se eligieron representantes y administradores de tiendas y unidades, así como responsables ante ejidos y/o cooperativas. Vía comisión sobre producto de ventas, se otorgaron pagos al cuadro administrativo de cada tienda. DICONSA puso en marcha actividades de entrenamiento a encargados y administradores, de bodegas rurales y tiendas campesinas. Así mismo, la empresa instaló Centros de Venta de Productos Básicos.

Durante el último año de la administración presidencial de Luis Echeverría Alvarez, el Sistema de Distribuidoras CONASUPO operaba 11 mil tiendas, con una venta diaria de 600 millones de pesos en productos de consumo generalizado; 29 de los cuales eran considerados básicos (comprendiendo alimentos y medicinas). Estaban sujetos, por virtud de decreto presidencial expedido en 1974, a un control rígido de precios. Estimaciones diversas indican que, merced a su operación, se evitaron incrementos que hubieran significado en su conjunto, durante 1976, alrededor de 5 mil millones de pesos, en perjuicio del consumidor.⁽³⁸⁾

CUADRO 2: ENTIDADES FEDERATIVAS POR EMPRESAS CORPORATIVIZADAS DE DICONSA (al 17 de abril de 1974)

Empresa	Fecha Constitución	Ciudad Sede	Entidades Federativas Abarcadas
DICONSA Norte	03/09/73	Monterrey, Nvo. León	Nuevo León, Tamaulipas, Durango, Chihuahua, Coahuila, San Luis Potosí, y parte de Zacatecas.
DICONSA Noroeste	30/10/73	Hermosillo, Son.	Baja California Norte, Baja California Sur, Sinaloa y Sonora.
DICONSA Centro	30/10/73	Guadalajara, Jal.	Agascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Querétaro y parte de Zacatecas.
DICONSA Sur	31/10/73	Puebla, Puebla	Guerrero, Morelos, Oaxaca, Puebla, Tlaxcala y Veracruz.
DICONSA Sureste	31/10/73	Villahermosa, Tab.	Campeche, Tabasco, Chiapas, Yucatán y Quintana Roo.
DICONSA, S.A. de C.V.	17/14/74	Cd. de México, D. F.	Distrito Federal, Hidalgo y México.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos consignados en Hernández Fujiyaki, Gloria, Op. cit., pp. 48-49.

CUADRO 3: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE DISTRIBUIDORA CONASUPO

CONSEJO DE ADMINISTRACION

GERENCIA GENERAL

<u>Abastecimiento</u>	<u>Ventas</u>	<u>Finanzas</u>	<u>Administración</u>	<u>Contraloría</u>	<u>Procedimientos</u>
Adquisiciones	Estudios de mercadotecnia	Planeación financiera	Recursos humanos	Coordinación de filiales	Organización y métodos
Almacenamiento	Evaluación de operaciones de ventas	Obtención y aplicación de recursos	Recursos materiales	Auditoría operacional Auditoría legal	Informática
Distribución	Programas especiales	Control financiero		Control Control Operaciones diversas	
DICONSA CENTRO	DICONSA METROPOLITANA	DICONSA NOROESTE	DICONSA NORTE	DICONSA SUR	DICONSA SURESTE

Fuente: Distribuidora CONASUPO Desarrollo y Objetivos. México 1974, Archivo/CONASUPO.

En los centros urbanos del país, el sistema operaba 5,020 unidades de venta al menudeo, a través de tiendas concesionadas, administradas por CONASUPO o surtidas en coordinación con otras entidades públicas. Casi la mitad del total de 11 mil establecimientos del Sistema DICONSA, en consecuencia, se destinaban al abasto popular en zonas depauperadas de las ciudades. (39)

La estrategia básica consistía en atacar, simultáneamente, la ampliación de la cobertura y eficiencia del sistema DICONSA orientado al abasto popular. Fue aplicada -adaptándola a la coyuntura- en el sexenio de José López Portillo. En esta época, se partió del supuesto de que los cambios en el Sistema Nacional de Abasto, que no se sustentaran en la verdadera participación de los productores organizados, impactarían sólo marginalmente en la mejoría de las prácticas comerciales, y en última instancia, servirían para consolidar la operación del intermedialismo. Por tanto, habría que actualizar la estrategia.

De conformidad con los dirigentes de CONASUPO y DICONSA, los funcionarios gubernamentales, estimaron necesario organizar una estructura de relaciones comerciales, mediante la cual pudieran operar las organizaciones de productores. Con este instrumento, el Estado estaría en condiciones de ejercer una vigorosa regulación de las operaciones de productores, comerciantes y consumidores. Estas relaciones deberían construirse mediante procesos paralelos, que atendieran en forma simultánea los siguientes aspectos: Organización de productores, creación de instalaciones físicas apropiadas, organización de nuevos mecanismos de información, financiamiento a la producción y al comercio, almacenamien

to y distribución al mayoreo, al medio mayoreo y al menudeo.

Los nuevos mecanismos debían incluir la organización de pequeños comerciantes y de consumidores. Se esperaba una participación más amplia de CONASUPO y de otras entidades de la administración central, en la operación de los mercados públicos y demás establecimientos. Debía desarrollarse también el diseño y la aplicación de normas de calidad, la implantación de nuevas prácticas de distribución y consumo, así como la vinculación con otras fases y aspectos de la producción y la comercialización.

López Portillo a principios de su sexenio, se propuso crear una red nacional de centros de abasto, en torno de la cual funcionarían otros mecanismos de comercialización. La infraestructura física necesaria comprendía unidades regionales de almacenamiento y distribución, que podían tener como base los edificios de las delegaciones estatales de CONASUPO. De acuerdo al proyecto lopezportillista se multiplicaría el número de grandes centros comerciales de venta al menudeo. Los centros de abasto, en las principales ciudades del país, se construirían o, en su caso, se adaptarían a los nuevos requerimientos. Los sistemas existentes de almacenamiento y distribución serían ampliados y transformados.

El esquema comprendía el desarrollo de sistemas de información, destinados a apoyar la distribución en las zonas productoras, durante el tiempo de las cosechas, contribuirían a eficientar al transporte y a orientar a los consumidores. La finalidad última era la de lograr una mayor "transparencia" de las transacciones efectuadas en los Centros de Abasto.

A partir de estos lineamientos, DICONSA inició la expansión de su red de distribución. En tres años se duplicó, en las principales entidades del país, el número de grandes centros comerciales de auto servicio. Estos pasaron de 10, en 1977, a 100 en 1979. (40)

Innovadores programas se pusieron en marcha. Durante el tercer año de la administración de JLP, por ejemplo, operaron los de: Cambio de Imagen de la Tienda CONASUPO; Marcas Propias; Apoyo a los Productores Agrícolas; CONASUPO Confederación Nacional Ganadera; CONASUPO-INFONAVIT; CONASUPO-CTM; y, Comité de Consumos Internos. (41)

Con la puesta en marcha de estos programas, aunados a los tradicionales, para 1979 DICONSA operaba una red de comercialización que, en el campo, le permitía dar servicio a 7,500 poblaciones y, en zonas populares urbanas, abastecía de básicos a 25 millones de personas. Además, por vez primera se tuvo una distribución significativa de productos perecederos: en las áreas urbanas, 85 mil toneladas de fruta y verdura, 5 mil toneladas de pescado, 500 mil cajas de huevo, 8 mil millones de litros de leche fluida y 85 mil reses. (42)

Sin embargo, reconoció el Régimen que se daban problemas de funcionamiento. Altos cuadros de mando manejaban, como prioritarios, los siguientes obstáculos:

- Carencia de información operativa, suficiente y oportuna;
- Permanencia de obsoletos sistemas de operación;
- Deficiencias en los sistemas de control sobre las tiendas ope

- radas por concesionarios;
- Inadecuados mecanismos de entrenamiento y capacitación;
- Débil estructura de las áreas de compras y de operación, de los almacenes a cargo de las sucursales;
- Insuficiente liquidez debido a que el capital social de la empresa no había sido significativamente incrementado desde 1974. (43)

Se tomaron medidas destinadas a resolver estos problemas. El proceso de descentralización en las 39 sucursales existentes se fortaleció. Se desarrollaron sistemas de información, que permitieron que la administración del Sistema se operara y controlara con mayor eficiencia. Se definió la porción de la población total del país, a la que DICONSA debería garantizar el abasto de básicos, a ésta se le denominó "población objetivo", e incluía a los 47 millones de habitantes que se ubicaban, en los 7 deciles más bajos del ingreso nacional, según la encuesta de ingreso-gasto realizada por la Secretaría de Programación y Presupuesto en 1977.

Se precisaron metas concretas para el medio urbano. Llegar a 1982 con 340 tiendas en 151 ciudades, con más de 40 mil habitantes. Y para las zonas rurales, cubrir el abasto de 14 mil localidades con población de entre 500 y 10, mil habitantes. (44)

El maíz fue distribuido prioritariamente en el agro. Se operó conforme a la política que buscaba que el precio de venta fuera 10% inferior al precio más bajo del mercado. Se reconocían diferencias regionales, por lo que los precios se fijaban conforme a los costos de adquisición.

Conforme las circunstancias lo determinaban, se pusieron en marcha diversos programas especiales: Programa de Perecederos; Programa de Despensas en Zonas de Desastre; Programas de Temporada Escolar y de Navidad; Programa de Apoyo a la Comercialización Rural en Zonas Marginadas; Programa de Orientación al Consumidor; Sistema Nacional de Despensas (por Convenio); Programa DICONSA-Coalición de Ejidos de los Valles Yaqui y Mayo, entre otros.

La medida más importante consistió en auspiciar la participación organizada de la sociedad en la operación, control y procedimiento de abasto, prevista por DICONSA para el propio beneficio de la población objetivo y población prioritaria. Ello surge como resultado del convenio CONASUPO-COPLAMAR de Abasto a Zonas Marginadas, firmado el 20 de noviembre de 1979, el cual permitió que para el 30 de abril de 1981, se encontraran operando 199 almacenes, 5,366 tiendas y 5,807 comités rurales; todo ello, basado en una concepción profundamente participativa.⁽⁴⁵⁾

El Programa anterior, es el antecedente inmediato del Programa de Apoyo a Zonas Marginadas Urbanas y, posteriormente, del Programa de Apoyo a Zonas Populares Urbanas, ambos formulados y operados en el sexenio de Miguel de la Madrid, quien inicia su mandato el 1° de diciembre de 1982.

CAPITULO III

DICONSA Y CAMBIO ESTRUCTURAL 1983-1988

La participación del Sector Público post-revolucionario, con políticas de abasto y distribución de productos básicos, para cubrir las necesidades mínimas del bienestar social de la población, en las zonas urbanas y rurales, se da, como respuesta al grado de movilización de la población en términos de su lucha por lograr mejores condiciones de vida, producto ésta, de las contradicciones entre las clases existentes.

En las últimas décadas, si bien es cierto se han presentado incrementos en los niveles de ingreso de la población, la distribución del mismo no se ha dado de manera equitativa, por lo que los cinturones de miseria se han acrecentado tanto en el medio urbano como en el rural.

Es por ello que los gobiernos en turno han implementado diversos programas para tratar de atender de manera eficaz y económica las demandas de estos grupos sociales. Esta población ocupa un porcentaje importante de su ingreso para gastos de alimentación, por lo que el gobierno intenta canalizar de manera selectiva los subsidios a través de los programas.

De los programas implementados, consideramos de mayor relevancia, los siguientes: Almacenes Nacionales de Depósito, S.A. (ANDSA); el Comité Regulador de Mercado de Subsistencias; la Nacional Distribuidora y Reguladora, S.A. (NADYRSA); la Compañía Importadora y Exportadora Mexicana, S.A. (CEIMSA); la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO) y sus filiales Compañía Distribuidora de Subsistencias Populares, S.A. (CODISUPO) y Compañía Distribuidora de Subsistencias Conasupo (CODISUCO); el Programa CONASUPO-COPLAMAR; y, Distribuidora

Conasupo, S.A. (DICONSA).

Diconsa, como respuesta a la política de Cambio Estructural planteada en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, modifica su política de abasto y distribución de productos básicos. Implementa, entre otros, el Programa de Compras Directas a Productores, como un intento por incidir en la modernización comercial y por acortar la distancia entre el productor y el consumidor, para beneficio de ambos.

3.1.- *Líneamientos para la transformación de DICONSA:* *Antecedentes*

En noviembre de 1979, bajo el Régimen de José López Portillo, se crea la Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Depri-midas y Grupos Marginados (COPLAMAR). Su objetivo principal era el dar impulso a los programas de empleo y bienestar en las zonas marginadas de manera coordinada y centralizada.

En marzo de 1980 se crea el Sistema Alimentario Mexicano. Como "programa totalizador" y como instrumento de "planifica-ción integral", adquiere el compromiso de orientar y coordinar los esfuerzos del Aparato productivo y Social del Estado en mate-ria de alimentación y nutrición.

A consecuencia de la creación de estas dos instancias, a CONASUPO se le asignan nuevas tareas. Fue dotada de la función de contribuir, a través de sus atribuciones básicas de regula-ción y abasto, a la reactivación de la producción. Asumiría, así, el papel de apoyo al desarrollo agropecuario y de promotor de la organización, capacitación y orientación de los consumido-

res.

La planta industrial de CONASUPO crece y se moderniza. Aumenta considerablemente la producción de bienes de consumo básico: leche, granos, pastas, aceites, galletas, café y de más componentes de la "canasta básica recomendable" subsidiada por el Estado.

Uno de los esfuerzos más importantes en esta etapa, en materia alimentaria, lo constituyó el Sistema de Abasto Comunitario CONASUPO-COPLAMAR. Estructurado y operado desde 1980 por DICONSA en las zonas rurales marginadas, a finales del sexenio de López Portillo ya constituía la mayor red de distribución y venta de alimentos básicos y mercancías generales en toda Latinoamérica. ¡Más de doscientos almacenes rurales y diez mil tiendas campesinas, establecidas, operadas y administradas con participación de las comunidades rurales! Estos datos permitían, a los funcionarios de la Empresa suponer que de esta manera se hacía realidad, en muchas zonas del país, la garantía de un abasto suficiente, oportuno y a precios de mercado.

Por otra parte, la participación comunitaria organizada, constituyó un salto de calidad, respecto de las formas anteriores de abasto (tiendas propias y tiendas concesionadas), con las que CONASUPO operaba tradicionalmente.

El Programa dió inicio el 20 de noviembre de 1979, al firmarse el convenio CONASUPO/COPLAMAR de Abasto a Zonas Marginadas. Este fue suscrito por: el entonces Secretario de Comercio, como Coordinador Sectorial de ese campo de actividad, Lic. Jorge de la Vega Domínguez; por el Director de la Compañía Nacional de

Subsistencias Populares, CONASUPO, el Lic. Enrique Díaz Ballesteros, ya que a través de la empresa filial, DICONSA se comprometía a garantizar el abasto general del sistema; por el Secretario de Asentamientos Humanos y Obras Públicas, Arq. Pedro Ramírez Vázquez, en virtud de que la Dependencia a su cargo era la responsable de construir los 200 almacenes que funcionarían en los lugares estratégicos de abasto a las comunidades; por el Secretario de Patrimonio y Fomento Industrial, Lic. José Andrés Oteysa, quien aseguraría que la Industria Automotriz aprovisionara los 300 camiones pesados y las 600 camionetas en que se distribuirían los productos; por el Director de la Comisión Nacional de la Industria Azucarera, Lic. Mario Trujillo García, quien se encargaría de que no existieran obstáculos operativos para el surtimiento del azúcar en las cantidades convenidas y, por el Coordinador del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados, COPLAMAR, Lic. Ignacio Ovalle Fernández, ya que esta Coordinación tendría a su cargo la propuesta de los sitios donde se ubicarían las instalaciones, la organización de las comunidades y la supervisión del sistema. (46)

El convenio perseguía establecer y operar el Sistema Conasupo-Coplamar de abasto a zonas marginadas, el cual tenía por objeto garantizar el abasto de productos básicos (principalmente maíz, frijol, azúcar y arroz) a los grupos marginados, en el medio rural y zonas deprimidas del país. Abasto que debería hacerse en los volúmenes suficientes, con la oportunidad necesaria y a los precios más bajos posibles. De esta manera, una parte sustancial de la producción nacional de esos productos sería ca-

nalizada a las zonas marginadas pero contando para tal efecto con la participación comunitaria.

Las partes se comprometieron a realizar las acciones necesarias para distribuir anualmente, a partir de 1980, cantidades del orden de 500 mil toneladas de maíz y/o harina de maíz; 75 mil toneladas de frijol y/o harina de frijol; 100 mil toneladas de azúcar; y productos básicos adicionales a los anteriormente señalados con valor de 2 mil millones de pesos. El abasto se realizaría a partir de 200 almacenes regionales, que serían construidos o convenientemente habilitados, para dar servicio a 5,200 centros de distribución. Para tal efecto se contaría con el equipo de transporte necesario para asegurar la operación del sistema. (47)

Se prevía que "el sistema, se dirigiría a 15 mil poblaciones en más de 1,000 municipios en toda la República, atendiendo a una población aproximada a 10 millones de habitantes, y quienes se les asegurarían productos de consumo necesario. (48)

3.1.1. *Planeación y organización para la operación del Programa CONASUPO-COPLAMAR, para el Abasto Comunitario*

Un aspecto fundamental del Sistema Conasupo-Coplamar de Abasto a Zonas Marginadas, fue el referente a que la operación del sistema descansaría básicamente en la participación, organización y supervisión de las comunidades, bajo las siguientes normas:

1. En base a la selección de las comunidades, los promotores del Sistema y Coplamar realizarían dos tipos principales de actividades: difundir las características del sistema, haciendo explícito sus objetivos y las responsabilidades que contraían las partes para su cumplimiento y ejecución; en caso de obtener consenso, invitar a las comunidades a realizar asambleas en las que se formalizara su voluntad se integraran los comités de vigilancia y se nombraran los encargados de los centros de distribución.
2. Las comunidades incorporadas al sistema tendrían la obligación de instalar, habilitar, organizar y administrar los centros de distribución de acuerdo con los sistemas, normas y procedimientos de organización y de control administrativo que determinarían las propias comunidades junto con COPLAMAR, CONASUPO, DICONSA, y en su caso, con el Organismo COPLAMAR correspondiente. Era responsabilidad de las propias comunidades el cumplir con las obligaciones administrativas, fiscales y sanitarias que se derivan de su establecimiento.

La distribución del trabajo comunitario para el funcionamiento del sistema sería responsabilidad de las propias comunidades. Las partes que suscribían el convenio, eran total y absolutamente ajenas a toda relación laboral que pudiera derivarse de su funcionamiento.

3. Los comités de vigilancia estarían integrados por un Presidente, un Secretario y un Vocal, con sus respectivos suplentes. Estos dirigentes serían electos para cumplir periodos anuales y no podrían ser reelegidos para el periodo inmediato siguiente.
4. Los comités de vigilancia tendrían a su cargo la supervisión de la operación de los centros de distribución, conforme a las políticas que se establecieran en los manuales respectivos. Informarían a los promotores del sistema y al representante de COPLAMAR que correspondiera sobre el funcionamiento de dichos centros, de acuerdo con las sesiones mensuales celebradas, conforme a un calendario anual establecido en la primera sesión. Sus resoluciones serían válidas, independientemente del número de asistentes.
5. Las resoluciones de los Comités de Vigilancia se tomarían por mayoría de los asistentes y deberían constar en actas suscritas por los mismos.
6. Los encargados de los centros de distribución serían elegidos por asamblea de la comunidad, la cual podría removerlos en cualquier tiempo. Estas personas recibirían un ingreso mensual del 5% de las ventas del centro.

7. La operación de los centros de distribución debería sujetarse a los criterios, políticas, programas y calendarios del sistema CONASUPO-COPLAMAR de Abasto a Zonas Marginadas.
8. En cada almacén regional habría un consejo de supervisión integrado por los presidentes, o en su ausencia por los secretarios, o por los vocales de los comités de vigilancia o sus suplentes, así como por los encargados de los centros de distribución de cada comunidad atendida.
9. Los consejos de supervisión de los almacenes regionales se integrarían tan pronto existieran 5 comunidades, organizadas conforme a las normas señaladas en cada cláusula.
10. Los Consejos de Supervisión celebrarían asambleas mensuales en los almacenes regionales, de acuerdo con un calendario anual establecido en la primera sesión. En éste señalarían fechas fijas y horarios de reunión. Sus resoluciones serían válidas, independientemente del número de asistentes. Las asambleas serían conducidas por el promotor de DICONSA y a cada reunión asistiría el representante de COPLAMAR.
11. Las resoluciones de los consejos de supervisión se tomarían por mayoría de los asistentes y deberían constar en actas suscritas por los mismos.
12. En todos los casos, la orden del día debería contener el informe del jefe de almacén regional. Este informe presentaría en forma pormenorizada y de acuerdo a los manuales de operación de DICONSA, los movimientos de mercancía, tanto de las recibidas de las fuentes de abastecimiento como la distribuida a las comunidades de conformidad con las cuotas previamente establecidas para cada centro de distribución. Cada uno de los movimientos se acreditaría documentalmente, así como la relación de gastos de operación, administración y venta.
13. Los consejos de supervisión seleccionarían, entre los habitantes de las comunidades que representarían, al personal que trabajaría en la operación del almacén regional del sistema de abasto correspondiente. Estos recursos humanos se ajustarían estrictamente a lo que se señalara como necesario en los manuales de operación de DICONSA. Sus emolumentos correrían a cargo de la operación de cada sistema de abasto comunitario y serían fijados por el Consejo de Supervisión correspondiente, conforme a los criterios que se establecieran y de acuerdo con las posibilidades financieras del sistema. (49)

Por otra parte, y de acuerdo a las atribuciones legales, la Secretaría de Comercio tendría a su cargo: formular y supervi-

sar el surgimiento de las políticas generales a aplicar; coordinar la acción estatal orientada a asegurar el abasto de los productos comprendidos en el sistema; orientar y estimular los mecanismos de protección al consumidor de las zonas marginadas; fomentar la organización de las sociedades comunitarias, cuyo objetivo fuera la distribución o el consumo, aprovechando la penetración territorial de las entidades agrupadas en COPLAMAR; dar cuenta al Presidente de la República, junto con COPLAMAR del avance de la operación del sistema.

CONASUPO, por sí o a través de DICONSA, se obligó a: Formar una reserva intransferible de los productos, en las cantidades establecidas en el convenio; surtir, por conducto de las sucursales de DICONSA, a los 200 almacenes regionales del sistema, para atender las demandas de abasto de los 5,200 centros de distribución; integrar, junto con COPLAMAR, un equipo de trabajo que tuviera a su cargo el establecimiento del sistema y su posterior seguimiento y control; habilitar las instalaciones y la infraestructura, en materia de transporte, que pudiera ser útil al sistema; designar a los jefes y subjefes de los almacenes regionales, y establecer las normas y procedimientos de organización convenientes; a contratar por lo menos un promotor, por cada almacén regional, que tuviera a su cargo la difusión del sistema y la organización de las comunidades para la instalación y funcionamiento de los centros de distribución. Puesto en marcha el sistema, el promotor realizaría labores de seguimiento, control y supervisión, en consecuencia debería promover la celebración de las juntas de los consejos de supervisión de los almacenes re

gionales y de los comités de vigilancia de los centros de distribución.

A su vez DICONSA, debería: vigilar que los jefes, subjefes y promotores cumplieran estrictamente con sus obligaciones. Se obligaba a estar permanentemente informada sobre la conformidad de las comunidades respecto al cumplimiento de éstas. También se comprometía a tomar las medidas necesarias, a efecto de corregir las irregularidades reportadas por los consejos de supervisión de los almacenes regionales y los comités de vigilancia de los centros de distribución. Determinaría conjuntamente con las comunidades y COPLAMAR, las normas administrativas para la organización y funcionamiento interno de los centros de distribución. Se obligaba a efectuar el cambio de todos los productos que llegaran en mal estado, así como los de nula o muy reducida venta. Los centros de distribución sólo estarían obligados a recibir los artículos solicitados a los sucedanios previamente determinados. Los almacenes regionales podrían comercializar productos diferentes de los que integraban los surtimientos normales del sistema, previo acuerdo con DICONSA. Los centros de distribución deberían apoyar los programas gubernamentales en beneficio del consumo popular y del desarrollo social de la comunidad.

Conjuntamente con COPLAMAR, se establecerían los sistemas de selección y capacitación de los jefes, subjefes y promotores de los almacenes regionales, así como de los responsables de los centros de distribución. Se informaría mensualmente a COPLAMAR de los movimientos del sistema a nivel nacional y del abasto a

los sistemas regionales. Una vez establecido el sistema se realizarían, en coordinación con COPLAMAR, actividades de seguimiento, control y supervisión del mismo, para su correcto funcionamiento. Contaban con facultades para proponer modificaciones al sistema, para su mejor operación.

COPLAMAR se comprometía a proponer la ubicación de los almacenes regionales y de los centros de distribución, de acuerdo con los gobiernos estatales, con las necesidades de los organismos agrupados en COPLAMAR y con la política general de asentamientos humanos. Ante las autoridades municipales, ejidales o comunales correspondientes, gestionaría y tramitaría lo necesario para obtener predios y habilitar locales, adecuados para la instalación de los almacenes regionales y de los centros de distribución. Coordinaría con las comunidades, la promoción, el establecimiento y la organización de estos últimos. Colaboraría en el establecimiento de los sistemas de selección y capacitación del personal necesario para el funcionamiento del sistema. Tendría facultades para coordinar y organizar el trabajo que desempeñarían los promotores, en la instalación y funcionamiento de 5,200 centros de distribución, a través del representante de COPLAMAR que en cada caso correspondiera.

Una vez establecido el sistema en coordinación con DICONSA y por conducto de sus representantes en campo, COPLAMAR realizaría actividades de seguimiento, control y supervisión. También tendría facultad para proponer, en su caso, las modificaciones que estimara necesario introducir en el sistema. Participaría así mismo, por conducto de sus representantes en las asambleas

de los consejos de supervisión de los almacenes regionales. El representante de COPLAMAR, daría cuenta detallada del informe que rindiera, al consejo de supervisión, el jefe del almacén regional, se obligaba a enviar, a las oficinas centrales de COPLAMAR, copia del informe y del acta firmada por los asistentes. COPLAMAR, después de revisar el informe y el acta correspondiente, comunicaría lo conducente a DICONSA. Asimismo, el representante mencionado debería cuidar que se celebrara con regularidad las sesiones de los Comités de Vigilancia de los Centros de Distribución.

El jefe del almacén regional podría solicitar la sustitución del personal de las comunidades que trabajara en el almacén regional, cuando éste no cumpliera con sus obligaciones. Asimismo, estaba facultado para proponer ampliaciones o reducciones de personal, de acuerdo con las posibilidades derivadas del funcionamiento del sistema de abasto comunitario correspondiente. El consejo de supervisión autorizaría al jefe del almacén para que en nombre de las comunidades, ejerciera el manejo administrativo del personal del sistema.

Los locales en que se establecieran los almacenes regionales serían propiedad de DICONSA, quien se obligaba a ponerlos a disposición exclusiva del sistema. Los vehículos de transporte terrestre y aéreo serían propiedad de COPLAMAR, la cual se comprometía, a ponerlos a disposición exclusiva del sistema. Su operación mantenimiento y conservación, así como la integración de un fondo para su reposición, sería cubierto mensualmente por DICONSA a COPLAMAR, con cargo a la operación administrativa de

los almacenes regionales. Los centros de distribución serían propiedad de las comunidades.

COPLAMAR informaría ampliamente a la Secretaría de Comercio acerca de la iniciación, operación y funcionamiento del sistema y mantendría informado al Presidente de la República sobre el avance del Sistema.

3.1.2.- *Decisiones concretas para la transformacion de DICONSA*

Durante los años sesenta, el Sistema de Distribución CONASUPO había logrado incidir (por la ubicación de sus tiendas y el subsidio de los productos básicos) en la regulación y moderación del pequeño comercio privado en las ciudades. Sin embargo, comienza a evidenciarse que su presencia es insuficiente, frente al crecimiento inusitado de la población.

Al momento de su fundación, las tiendas se ubicaban en zonas que eran suburbanas, pero debido a la expansión urbana se habían convertido ya en establecimientos comerciales que atendían principalmente a una población con ingresos medios.

En general, en la creación de los más recientes puntos de venta, habían prevalecido criterios de rentabilidad económica y de viabilidad comercial frente al comercio privado, sobre los de servicio a los consumidores de bajos ingresos. En 1982, la situación de agravamiento de la crisis afectó negativamente los proyectos de crecimiento de DICONSA: la devaluación del peso, la caída del precio del petróleo y la inflación (con su secuela de desempleo y restricción del consumo familiar), repercutieron

directamente en las ventas, en los ingresos de la empresa y en los apoyos financieros fiscales.

Esta problemática fue captada y diagnosticada por los más altos niveles de toma de decisión de DICONSA, al iniciarse el Sexenio de Miguel de la Madrid.

Plantean la necesidad de poner en marcha una estrategia de reorientación y modernización del aparato productivo y distributivo, estipulada dentro de la vertiente del Cambio Estructural, del Plan Nacional de Desarrollo (PND), en mayo de 1983.

En dicha estrategia se establece una serie de vías, entre las que destacan: "incremento de cadenas industriales, sustitución de importaciones, promoción diversificada de exportaciones, organización y apoyo a productores agropecuarios, mejoramiento de los términos del intercambio del campo con la ciudad, optimización del sector público, integración del transporte, creación de un sistema nacional de abasto, entre otras". (50)

El 27 de abril de 1983 -un mes antes de publicarse el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988-, el Ing. Raúl Salinas de Gortari, ante el Consejo de Administración del Sistema de Distribuidora Conasupo, anunció las orientaciones fundamentales que se proponía dar al desarrollo de DICONSA, en conformidad con el Programa de Reordenación Administrativa y Capacitación, y con el Programa Nacional de Distribución Conasupo, que habían sido aprobados por el Consejo del 10 de marzo del mismo año. (51) Del análisis de las características fundamentales del sistema pasó a la definición del nuevo programa de DICONSA.

El Gerente General estimó que la empresa debía avanzar hacia una nueva fase que se caracterizara, en el corto plazo, por la reordenación administrativa y la eficiencia operativa; y, en el mediano plazo, por un avance cualitativo. Este avance debía permitirle una incidencia social e integral más amplia, basada en el incremento de la distribución de alimentos comprendidos en el paquete básico de consumo popular, sobre todo entre los sectores de menores ingresos. Debía, además, implantar una estrategia de abastecimiento que, a la vez que lo garantizara e incrementara, constituyera un documento fundamental para una política de fomento a pequeños y medianos productores primarios e industriales, de productos básicos.

El esfuerzo por acentuar la presencia social de DICONSA sería mayor entre la población marginal, urbana y rural, considerada en su doble carácter de productora y de consumidora.

Otro objetivo era el de orientar la descentralización del abastecimiento de la manera que permitiera la incorporación de proveedores potenciales ubicados en la zona de influencia de cada gerencia regional. Para 1986, se propuso elevar, de 27 al 50%, la proporción de pequeños y medianos productores que surtían regionalmente al sistema.

Asimismo, se intentaba incrementar sustancialmente la distribución de granos básicos y de alimentos perecederos, reforzando la concertación de acciones con cofiliales y empresas paraestatales. Para transitar en esa dirección era indispensable el reordenamiento administrativo y una mayor eficiencia operativa de la empresa.

La imagen-objetivo fundamental de la descentralización, consistía en que las actividades esenciales de compra-venta y administración ocurrieran en la sucursal, célula administrativa básica. Se suponía que de esta situación surgirían dos efectos: a) descentralizar las operaciones; y, b) centralizar su control. Por esta razón, se propusieron las siguientes fases:

1. Fase de deslinde de las funciones de las distintas gerencias y de las responsabilidades a nivel del corporativo, de las regionales, de las sucursales y de las tiendas.
2. Fase de adopción de medidas de descentralización financiera y administrativa, así como de abasto, para fortalecer a la célula administrativa fundamental que es la sucursal.
3. Fase de acercamiento del sistema a la población marginal, urbana y rural, complementando la distribución (en cantidades y a precios convenientes de los artículos básicos), con la promoción y oferta de productos y servicios, en apoyo a la producción agropecuaria y a la superación de los mínimos de bienestar.

En lo concerniente a las modalidades de abasto, se propuso como prioritario el fomento a la participación de las organizaciones de productores y consumidores, en la planeación y programación de las operaciones del sistema de corto y mediano plazo.

Parte del proceso de operacionalización de este último lineamiento, se vinculó con una apertura masiva de tiendas. Ello significaba altos costos de inversión en infraestructura, trans-

porte y capital de trabajo; además, un incremento muy alto en sus costos de operación.

3.1.3.- *Concertación Social*

Las circunstancias de la crisis en el sexenio 1982-1988, obligaba a intensificar los esfuerzos de todos los grupos sociales y del Gobierno, para superar los problemas e ir estableciendo las bases materiales y sociales para afrontar el futuro con mayor capacidad de adaptación a los cambios.

La concertación social, con base en los planteamientos de planeación democrática del PND, propone esquemas de trabajo que articulan los esfuerzos del sector público con los de los sectores social y privado, orientados a la consecución de los objetivos y prioridades del desarrollo nacional.

Desde la perspectiva del Estado mexicano, la organización social constituye, así, el instrumento fundamental para la inducción y concertación de acciones para el abasto, tanto a nivel local como regional, entre el sector público y los sectores social y privado y para impulsar el cambio estructural.

En este sentido, la estrategia de Concertación Social de DICONSA, acorde con el Programa Nacional de Alimentos, se dirige preferentemente a mejorar los niveles nutricionales de la población de bajos ingresos, así como los prevaletientes en regiones y grupos sociales particularmente afectados.

A través de la estrategia de concertación social, en DICONSA se plantean mecanismos permanentes de participación de los gru-

pos organizados de la sociedad. A través de su operación, la población hace propuestas, plantea demandas, formaliza acuerdos y toma parte activa en la operación del sistema.

Se esperaba que las diferentes fuerzas de la sociedad mexicana, al contar con una guía precisa de objetivos y prioridades que integran y expresan la voluntad colectiva, podrían ubicar sus actividades dentro del esfuerzo nacional, con un mayor grado de certidumbre y solidaridad.

Habría el convencimiento de que para lograrlo, sin embargo, sería necesario reforzar los mecanismos existentes de participación, negociación y concertación. Con la promoción y apoyo a la organización de los grupos sociales y con la movilización de sus esfuerzos en torno al abasto, ordenando las tareas y responsabilidades de cada uno de ellos, habría una mayor eficiencia en la instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones de coresponsabilidad.

Bajo esta óptica, la concertación social en DICONSA tiene su punto de partida en la concepción gubernamental de lo que son las prioridades nacionales. Limita por sus propios alcances y condiciones, desde la empresa se promueven y establecen convenios y contratos con los participantes y los grupos sociales organizados, interesados en la ejecución concertada de las alternativas de solución a los problemas de abasto, principalmente en aquellos sectores o regiones que más lo requieran.

Existe un supuesto básico: los problemas del abasto no pueden ser enfrentados exclusivamente por el Sistema DICONSA. Para

superarlos, se requiere de la participación e integración de los grupos sociales involucrados, aprovechando como punto de partida las actuales organizaciones y agrupaciones para fortalecer paulatinamente los mecanismos de articulación entre sociedad civil y DICONSA.

3.2.- El contexto de la batalla de DICONSA por el Cambio Estructural

Una de las primeras acciones adoptadas por el gobierno de Miguel de la Madrid fue la de enviar -en 1982- una iniciativa al Congreso de la Unión, para la modificación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en sus artículos, 25, 26 y 28. La iniciativa incluía las adiciones a los artículos 27 y 73 que, entre otras definiciones, "conforman el lineamiento ideológico y los fundamentos del quehacer de las empresas públicas dentro del régimen de economía mixta". (52)

Con la aprobación de las mencionadas enmiendas institucionales, se distinguen claramente dos tipos de empresas públicas: las que se ubican en áreas de actividad reservadas en exclusiva al Estado, debido a su importancia estratégica para asegurar la autodeterminación nacional en el desarrollo económico; y, segundo, las que corresponden a ramas como la alimentaria y otras, consideradas prioritarias por su importancia en la distribución y redistribución social y geográfica del ingreso nacional y del crecimiento económico. A éstas les corresponde el fomentar y articular entre sí, a las actividades de los sectores social y privado, para contribuir a su modernización y mayor eficiencia,

y para asegurar la prestación de servicios o la oferta suficiente de algún producto, regulando su producción y consumo.

La política estatal referente a las empresas públicas tenía fundamentos recientes. Por ello, estaban llamadas a seguir un proceso de ajuste que hiciera compatible sus finalidades con la respuesta a las demandas de la sociedad mexicana, y que permitiera, simultáneamente, mejorar su eficiencia operativa y asegurar su saneamiento financiero a fin de potenciar sus resultados y su contribución al desarrollo del país.

Dadas las adversas condiciones económicas y de desarrollo, que afectaban la vida nacional, era necesario reorientar y actuar sobre las deficiencias estructurales de la economía, para así establecer las orientaciones estratégicas que hicieran posible la implementación del cambio estructural. Dichas orientaciones eran: a) reorientar y modernizar el aparato productivo y distributivo; b) descentralizar en el territorio nacional las actividades productivas, los intercambios y el bienestar social; c) dar prioridad a los aspectos sociales y redistributivos del crecimiento; d) adecuar las modalidades del financiamiento a las prioridades del desarrollo; e) preservar, adecuar y movilizar el potencial del desarrollo nacional; y, f) fortalecer la rectoría del Estado, estimular al sector empresarial e impulsar al sector social. (53)

Uno de los lineamientos del cambio estructural que el PND considera entre los prioritarios, es "la reorientación y modernización del aparato productivo y distributivo"; y es el que DICONSA retoma para la modificación de sus acciones básicas, di-

rigidas a su 'población objetivo'.

3.2.1.- *La Lucha por el bienestar social con crecimiento económico*

En la estrategia del Plan Nacional de Desarrollo, existe una preocupación implícita por evitar que, aún cuando la crisis determináse que la economía creciera muy lentamente -o que no creciera en absoluto-, las condiciones de vida de las mayorías nacionales se deterioraran.

Es por ello que el documento sostiene como indispensable la implantación de una política económica que permita dar énfasis a los aspectos sociales y redistributivos del crecimiento económico.

Se pensaba que la crisis no era excusa; el gobierno no podía descuidar su compromiso de velar por el beneficio social, dado que era sumamente grave desviar sus propósitos de cambio estructural, como medio para acercar la realidad al modelo de sociedad que en este sentido se había pensado.

Una sociedad que se diferenciara cualitativamente de la existente, debía contener por lo menos, tres características básicas: por un lado, sería aquella en que las familias de campesinos, obreros, no asalariados, capas medias y pequeños empresarios tuvieran plenamente satisfechos sus requerimientos de alimentación, vivienda, vestido, calzado, salud, educación, transporte y servicios colectivos, en asentamientos humanos dignos; además, no existirían las profundas disparidades regionales que laceraban al país, ya que las bases del desarrollo desigual y combinado

tendrían que ser destruidas; por otra parte, las características de extrema pobreza en grandes núcleos de la población rural y urbana no persistirían pues el nivel de vida se habría elevado sustancialmente.

En mayo de 1983 se propone esto en el Plan Nacional de Desarrollo, como parte de la estrategia de cambio estructural. En esos momentos, en las altas esferas gubernamentales, había la convicción de que estos tres elementos constituían parte importante del deseable futuro mediano. También el convencimiento de que, para avanzar en la cristalización de esta suerte de tipo ideal del mañana, era necesario luchar durante el resto del sexenio presidencial de Miguel de la Madrid.

El Régimen exhortó a las diferentes fuerzas internas y externas, para que operaran mecanismos que tendieran a convertir en realidad los propósitos de no relegar a segundo término el bienestar de la mayor parte de los habitantes del país. Con ello aseguró que los tradicionales sustentos sociales del poder ejecutivo continuarían siéndolo para la administración presidencial 1982-1988.

De haber perdido de vista que lo más importante para el Régimen, era cuidar que no descendiera excesivamente el nivel de vida de las clases populares del país, hubieran surgido rupturas dentro del movimiento obrero, campesino y popular de apoyo proceso total, y principalmente la seguridad de no tener la oposición frontal de prestigiados intelectuales y el apoyo o la neutralidad de dirigentes de poderosas fuerzas relativamente independientes del Estado, en particular de fracciones del movimiento obre-

ro y de partidos políticos de izquierda.

El Gobierno se aprestó a resistir las presiones norteamericanas, del Fondo Monetario Internacional (FMI), de las organizaciones de alcance nacional que representan el capital privado y de partidos y agrupaciones políticas de derecha, que pugnaban porque el gasto social, el poder adquisitivo del salario y el número de empresas públicas se redujeran hasta límites políticamente insostenibles.

3.2.2.- *La lucha por apoyar a las zonas más atrasadas*

Según el Plan Nacional de Desarrollo, de 1983 a 1988, el Gobierno aplicaría -con todo y crisis- una política económica que hiciera énfasis en los aspectos sociales y redistributivos del crecimiento del país.

Una parte de este compromiso, asumido en mayo de 1983, se tradujo en el intento de apoyar a las zonas más desfavorecidas, tanto del campo como de las ciudades, como medio para que, durante el sexenio, se empezara a cambiar la estructura de la economía nacional.

De mayo de 1983 a mayo de 1987, el Gobierno Federal tuvo que demostrar el cumplimiento a este compromiso particular. Abarcó múltiples instancias. En nuestra opinión, en una primera etapa, que se puede considerar de junio a diciembre de 1983, sobresalen dos:

- a) La acción por lograr que los programas emergentes gubernamentales de empleo directo en regiones rurales y áreas

urbanas marginadas tuvieran el mayor sustento político posible, y

- b) La lucha por legitimar al máximo los planteamientos y acciones del gobierno federal, tendientes a que, en estas zonas pauperizadas operaran con urgencia mecanismos del sector público que garantizaran a sus habitantes el abastecimiento -a bajo precio y/o por auto-producción- de bienes y servicios básicos.

En ambas etapas los funcionarios del Ejecutivo Federal obtuvieron el apoyo de las Dependencias que operaban en estas regiones y zonas desfavorecidas, entre otras razones porque les representaba objetivamente la oportunidad de fortalecerse y de aumentar su peso específico en la estructura burocrática global. Incluso lograron el apoyo de agrupaciones políticas y gremiales de izquierda, en virtud de que, a los ojos de sus dirigentes aparecía como deseable el contenido de ambos tipos de programas.

En este último caso, hubo un condicionamiento que a la postre redundaría en el fortalecimiento de las acciones concretas orientadas en esta doble dirección: el que los mecanismos específicos que el Régimen operara, para crear empleos y para dar abasto en estas zonas marginadas, manifestaran estar basadas en verdaderos procesos democráticos. Ello fue incorporado a la esencia de los planteamientos, lo que determinó que las acciones planeadas por Distribuidora Conasupo (DICONSA) y por el Comité Técnico del Programa de Empleo Rural (COTEPER), por ejemplo, se fundamentaran en concepciones participativas y democráticas. La creación y operación de Centros Populares de Abasto CONASUPO

(CEPAC's) y de Tiendas Campesinas, tendrían irreversiblemente este sello.

En una segunda etapa, que va de principios de 1984 a finales de ese mismo año, la cúspide de la burocracia ciertamente logró que su voluntad política, de apoyar a las zonas más desfavorecidas con todo y crisis económica, tuviera alguna operacionalización. Pudo urgir a cada Dependencia y prácticamente a todo organismo descentralizado para que, al menos formalmente, se auto-programaran de manera que su acción redundara en el apoyo al propósito gubernamental de crear empleos en estas regiones, mientras que el sector privado no lo hiciera, y para que sus habitantes tuvieran acceso a los mínimos indispensables de satisfactores.

Se crearon programas globales de apoyo a estas zonas, entre los que destacan: el Programa de Apoyo a Zonas Populares Urbanas (PAZPU), el Programa de Compras Directas a Productores en el Medio Rural de DICONSA, y el Programa de Desarrollo Rural Integral de las Mixtecas Oaxaqueñas Alta y Baja 1984-1988. (54)

Con la participación de una sociedad civil cada vez más interesada en el contenido básico de los dos tipos de programas, y con la atención gubernamental puesta en el proceso de orientarse hacia el apoyo a las áreas más pobres del país, la administración de Miguel de la Madrid estuvo en posibilidad de sacudirse las presiones en contra que hicieron sentir fracciones del capital privado -en una tercera etapa que cubre 1985, 1986 y por lo menos el primer tercio de 1987-. Sus dirigentes señalaban que había incongruencia, ya que por un lado el Gobierno reducía el

presupuesto global y, por el otro, continuaba la canalización del gasto social hacia zonas que no tenían viabilidad económica.

El Régimen argumentó que los recursos orientados a las regiones más atrasadas del campo y a las zonas más marginadas de las urbes, eran, ante todo, inversiones y, después, generadores de empleo directo.

Finalmente el Gobierno acordó, que estos programas operarían sin descuidar su carácter dual -inversión productiva y beneficio social-, enfatizando en la eficiencia en su operación. Se hizo una concesión en aspectos de forma, quedando claro que los objetivos continuarían conforme a los propósitos de cambio estructural, explicitados en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988.

3.2.3.- *La lucha por la distribución del ingreso*

El Plan Nacional de Desarrollo identifica, en términos generales, quiénes están destinados a ser los principales beneficiarios de la política económica del Régimen, orientada al cambio estructural. Se trata de la mayor parte de la población mexicana, es decir el 60% del total de ésta.

En el texto queda claro que dos estratos sociales captan la atención de la administración presidencial:

- a) El 20% de las familias más pobres del país, que habitaban, en su generalidad, en el medio rural,
- b) El 40% del total de la población urbana, conformado por familias de trabajadores empobrecidas. (55)

En el PND se formula, implícitamente, una pregunta: ¿Cómo lograr que las ya de por sí pauperizadas mayorías, no disminuyan aún más sus niveles de vida, durante la etapa álgida de la crisis? El texto permite entresacar, en un contexto coherente, una respuesta directa a esta interrogante.

Los autores del PND, plantean que hay un marco fundamental, que consiste en no perder de vista que la sociedad mexicana tendrá que ser, al salir de la crisis, más "igualitaria". Aparece para ellos como necesario que la política económica, aplicada durante el sexenio de MMH., no apoyara exclusivamente al crecimiento. La idea estribaba en que el gobierno tomara en cuenta los requerimientos básicos que demandan las clases populares.

Con objeto de que este planteamiento se manifestara realmente en su quehacer, el gobierno federal se impuso a sí mismo la obligación de orientar su acción a lo largo de tres líneas generales. En una de ellas -la que nos acerca a la respuesta directa a la cuestión-, contrae el compromiso de actuar para que los jornaleros, campesinos, trabajadores urbanos y no asalariados del campo y las ciudades, aumenten su participación en la distribución del ingreso.

El cometido gubernamental de procurar una más equitativa distribución del ingreso, como medio para que la sociedad del futuro mediato tuviera un crecimiento económico con justicia social, se define y asume a mediados de 1983, cuando se publica el PND. Sin embargo, durante los cuatro años y medios siguientes, el gobierno tendría que iniciar la tarea para cumplir su compromiso.

Hubo resistencia de las organizaciones que representaban los intereses de la clase capitalista en su conjunto. Sus dirigentes no se mostraron, en la práctica, dispuestos a cargar con una parte sustancial de los costos sociales del ajuste económico necesario para superar los problemas de la economía nacional. Pugnaron porque los precios de los bienes y servicios de consumo generalizado, producidos por la empresa privada, aumentaran con mayor velocidad que los salarios. Además, se opusieron a que el Gobierno operara políticas concretas encaminadas a combatir la marginación y a redistribuir el ingreso, bajo el argumento de que había que disminuir a toda costa el déficit presupuestal.

Intentaron movilizar a la opinión pública a favor de que se llevara, lo más cercano a cero posible, el gasto social. También se declararon por la eliminación de los programas de empleo directo del Gobierno, a favor de la vigencia exclusiva del criterio de rentabilidad económica en la operación de empresas del sector público dedicadas a la generación y distribución de satisfactores elementales a bajo precio, en pos del debilitamiento político de organismos descentralizados de asistencia social y en contra de la aplicación de una reforma fiscal profunda destinada a gravar más al capital que al trabajo. En síntesis, la acción y las omisiones de las organizaciones de lucha directa del sector privado se encaminaron a no aceptar que hubiera una distribución más equitativa, de la carga del proceso de salida a la crisis.

El Régimen mantuvo su política, ante estas presiones. Básicamente porque el movimiento obrero, organizaciones políticas de

izquierda e importantes corrientes de opinión ejercieron una fuerza importante, justamente en sentido contrario al de buena parte del capital privado. Así, el gobierno tuvo margen para avanzar.

La resolución del paralelograma de fuerzas ejercida sobre el propósito y la marcha gubernamental es, por tanto, híbrida: ni se mantiene totalmente "pura" la concepción original del PND, ni se cede completamente a la fuerza opositora del empresariado, ni se adopta en su totalidad la posición de radicalizarla, esgr^uida principalmente por el movimiento obrero de apoyo proestatal.

El gasto social se mantuvo para evitar el deterioro de las condiciones de vida de las mayorías, hasta niveles políticamente insostenibles. No se estableció la escala móvil de salarios, como fue reiteradamente solicitada por la izquierda y fracciones del movimiento obrero organizado, pero tampoco se congelaron, co^mo prácticamente lo exigieron en momentos álgidos los empresarios. Continuaron operando empresas públicas cuya desaparición se llegó a convertir en bandera de organizaciones cúpula del capital privado, aún cuando no tuvieran estricta rentabilidad económica, a condición de que operaran con eficiencia y fueran de verdadera trascendencia social.

Aún con estas medidas, la inflación se mantuvo muy por arriba de lo previsto. Al Régimen se le dificultó su control, dete^rriorándose severamente el poder adquisitivo de los salarios. El mercado interno se redujo, el crecimiento económico no fue de en^{tre} 5 y 6% durante 1985 y 1986, los empleos no aumentaron al rit^o programado de 3.5 a 4% durante cada uno de estos años, ya que

había que enfrentarse a una fuerza de trabajo que creció alrededor de 3.8%. (56)

3.2.4.- *El propósito modernizador de DICONSA*

El Plan Nacional de Desarrollo (1983-1988), contempla seis orientaciones fundamentales para el Cambio Estructural:

- "- Enfatizar los aspectos sociales y redistributivos del crecimiento,
- Reorientar y modernizar el aparato productivo y redistributivo,
- Descentralizar en el territorio las actividades productivas y el bienestar social,
- Adecuar las modalidades de financiamiento a las prioridades del desarrollo,
- Preservar, movilizar y proyectar el potencial del desarrollo nacional, y
- Fortalecer la rectoría del Estado, impulsar al Sector Social y estimular al Sector Privado". (57)

En base a estos lineamientos y de acuerdo con los programas sectoriales de CONASUPO, modernizar la comercialización y la distribución de productos básicos, implica: "estrechar la relación entre el productor y el consumidor, eliminando el intermediarismo; apoyar a los pequeños y medianos productores locales primarios e industriales, ofreciéndoles canales de venta directa para sus productos, así como infraestructura de almacenes, transporte, financiamiento e información de mercados; apoyar a los consumidores para la obtención de mayores márgenes de ahorro y subsidios selectivos por producto, canal de venta y grupo de población; y, propiciar una participación activa de los consumidores

en la resolución de sus propios problemas de abasto y consumo de productos básicos". (58)

Cabe destacar que, para DICONSA, "la modernización comercial, sólo alcanza su real trascendencia al vincularse al objetivo fundamental de regular el mercado de productos básicos. Ello, en concordancia con los lineamientos del Sistema Nacional para el Abasto, el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (PRONAFICE), el Programa Nacional de Alimentos (PRONAL) y el Programa Nacional de Desarrollo Rural Integral (PRONADRI). (59)

En síntesis, la acción reguladora de DICONSA se define como la acción distributiva y redistributiva del ingreso, en la medida en que logre apoyar e incentivar a los productores de básicos, estabilizar precios remunerativos para el productor y accesibles para el consumidor, y canalizar subsidios a la población de menores ingresos.

Siguiendo los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Nacional Alimentario, a principios de 1985 DICONSA establece cinco líneas generales de acción. Conforman la estrategia para el cambio estructural a su interior. Implican una redefinición de las relaciones de concertación con la pequeña y mediana industria, con los productores rurales y con los consumidores, al promover su incorporación en los programas de participación social. Estas líneas son:

- Alentar y estimular a nuestros trabajadores, promoviendo su participación en la administración y operación de la Empresa.
- Profundizar la estrategia de fomento de la pequeña y mediana industria.
- Alentar a las organizaciones de productores para que se

conviertan en proveedores directos de DICONSA.

- Promover el avance de la organización y la participación de los consumidores en el Sistema, lo cual probablemente en el futuro, planteará la necesidad de adoptar nuevas formas jurídicas de organización.
- Asegurar la distribución selectiva de tortilla subsidiada, mediante mecanismos de control que puedan aplicarse en el futuro a otros productos básicos para la canalización de subsidios al consumidor final". (60)

Mediante esta nueva fase, DICONSA intenta constituirse en una empresa articuladora, tanto de los sectores social y privado, como de los productores y consumidores.

Para lograr estos objetivos, se hacen adecuaciones operativas y programáticas, que conllevan a la redefinición de funciones en tiendas y almacenes. Se dan a conocer los Programas de Apoyo a Productores, de Apoyo a Consumidores. Se reformulan los procesos de programación, presupuestación, seguimiento, control y evaluación de las actividades operativas y administrativas, necesarios para otorgar a las Sucursales autonomía en sus operaciones.

Uno de los aspectos de la estrategia del Cambio Estructural, que para los fines de nuestro trabajo reviste mayor importancia, es el referente a la necesidad de inducir la participación organizada y corresponsable de la población, en la resolución de la problemática para el abasto y consumo de productos básicos.

En este contexto se inscribe el Programa de Compras Directas a Productores. Tiene el propósito de combatir al intermediarismo mediante la compra directa de granos, perecederos y otros productos locales. Expresa el interés por lograr que las Sucursa-

les negocien mejores precios para el surtimiento estatal, y que los productores cuenten con canales directos de comercialización, transporte, almacenamiento e información.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CAPITULO IV

**CANALES PARA EL ABASTO Y LA DISTRIBUCION DE
PERECEDEROS: UNA DESCRIPCION DE SU OPERACION
EN LA SUCURSAL MONTERREY, N.L.**

Los lineamientos contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo definen la estrategia política para el cambio estructural de las empresas públicas. Diconsa los retoma. El propósito es el de arribar a la modernización comercial, para mejorar los servicios de distribución y abasto de productos básicos, que se dirige a beneficiar a la población objetivo del Sistema Diconsa.

En la Sucursal Monterrey, de la Regional Norte, estos lineamientos son acogidos por los responsables. Buscan mostrar coherencia con la voluntad política del Régimen. Desarrollan e implementan los lineamientos señalados por el Consejo de Administración, para concretar así, la política de desarrollo social señalada como una de las principales preocupaciones del Presidente Miguel de la Madrid.

4.1.- *El medio socioeconómico: Panorámica Estatal*

El Estado de Nuevo León cuenta con una extensión territorial de 64,555 km². Esta se conforma por 52 municipios que comprenden un total de 4,610 localidades. De ellas, 16 son ciudades, 34 villas, 3 pueblos y 3,093 ranchos. El resto del territorio comprende localidades menores: ejidos, congregaciones, etcétera. (61)

Cuenta con un sistema de comunicaciones que, según datos de 1979, tiene una densidad de caminos de 91 km por cada 1,000 km², y una longitud total de 5,921 km. De éstos, el 46.5% (2,755 km) son de terracería. En 1980, la densidad de vías férreas era de 16 km por cada 1,000 km², con una longitud total de 1,055 km. (62)

En el Estado se desarrollan, como principales actividades económicas: agricultura, ganadería, industria y comercio. De éstas, las más importantes son:

. Industria

Esta actividad se desarrolla principalmente en la Cd. de Monterrey, así como en los municipios de San Nicolás de los Garza García, mismos que contribuyen con el 98% del valor de la producción estatal.

En 1980 la industria manufacturera tuvo una participación del 43% dentro del Producto Interno Bruto (PIB) estatal. Entre las actividades fundamentales se encuentran: elaboración de bebidas, fabricación de alimentos, industria del papel, fabricación de prendas de vestir y otros artículos confeccionados con textiles, excepto calzado. En esta rama, es importante la preparación y conservación de productos pecuarios. (63)

Comercio

El Estado se surte de productos básicos a través de la Central de Abasto ubicada en el Municipio de San Nicolás de los Garza, así como de las centrales de abasto de la Cd. de Guadalajara, San Luis Potosí y Distrito Federal, principalmente.

En la actividad comercial de la entidad, CONASUPO participa con 13 almacenes de ANDSA y 15 de BORUCONSA, con capacidad de almacenaje de 195.5 miles de toneladas. Se estima que el Sistema DICONSA participa en el comercio global con el 60% de esta actividad. (64)

. Agricultura

Se cuenta con una superficie de labor de 470,939 hectáreas, de éstas, el 70.8% son tierra de temporal y el resto de riego.

Cuadro 4: Principales productos cultivados en la Región

Producto	Superficie (miles has.)	Producción (miles tons.)
Sorgo grano	42	108.0
Maíz	35	50.0
Naranja	34	416.2
Mandarina	4	59.5
Nuez encarcelada	4	1.8

FUENTE: PRI. Coordinación General de Documentación y Análisis. 1982.

. Actividades Pecuarias

Estas actividades se realizan, principalmente, en las regiones de Salinas, China, Sanriago, Galeana y Linares, dedicándose básicamente a la producción ganadera, avícola y en menor proporción a la pesca.

En el ramo de la ganadería, en 1980 se contó con una producción de 722 mil cabezas de bovinos, siendo el 2.1% de la producción nacional; porcinos 164 mil, que representaron el 1.0%; ovinos 169 mil, alcanzando un 3.0%; caprinos 571 mil, igual a 5.9%; y, en la producción avícola 6'263,000 que significaron el 6.3%. (65)

El Estado cuenta con una superficie de aguas interiores de 124 millones de m³ de almacenamiento. Esta se constituye principalmente por presas, ríos, así como arroyos y depósitos de agua en propiedad privada.

La producción pesquera proviene principalmente de los ríos Salado, Alamo, San Juan, Conchos y San Fernando, así como de la Cuenca del Arroyo Tinajas. Las variedades producidas son: Lobina negra, Mojarra, Bagre, Carpa, Catán, Tilapia, Procambus, Trucha Arco Iris y Besugo.

Entre las presas destacan, por su explotación pesquera para autoconsumo y ventas a zonas aledañas, la de Rodrigo Gómez, La Boca y Agualeguas. (66)

. Población

Según el Censo de Población y Vivienda de 1980, el Estado alcanzó un total de 2'513,044 habitantes, de los cuales, el 85% se ubicaba en zonas urbanas y el resto en el área rural.

Para el mismo año, la Población Económicamente Activa (PEA) fue de 838,744 habitantes, (67) que representaron el 30% del total, de los cuales, se encontraban ocupados 777,380 que representaron el 92% del total de la PEA. Las principales fuentes de empleo son: industria de transformación con 36%; el sector comunicaciones y transporte, 28%; y, el sector comercio, que ocupa aproximadamente el 16%. (68)

. Educación

En 1980, la población mayor de 10 años fue de 1'768,800, correspondiente al 70% de la población total. Su grado de instrucción, presentó los siguientes índices: el 7.1% (125,548 habitantes) no tenían instrucción primaria; el 50.7% (896,781 habitantes) poseían algún grado de instrucción primaria; el 34.2% (604,929 habitantes) poseía alguna instrucción postprimaria; un

8.0% (141,504 habitantes) sin especificación. (69)

. Salud y Seguridad Social

Los servicios de salud pública en el Estado, se distribuyen de la siguiente manera: el 45% es atendida por la Secretaría de Salubridad y Asistencia (SSA); el 50.2% por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS); el 2.1% por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE), y el 2.3% restante por otras instituciones. (70)

Las principales causas de mortalidad en el Estado son: enfermedades del corazón, tumores malignos, influenza, neumonía, accidentes, enteritis y otras enfermedades gastrointestinales.

. Vivienda

La oferta de vivienda en el Estado no satisface las necesidades de la población. El déficit es mayor en el medio urbano, ya que en el rural el problema estriba en el mal estado de las casas.

Las características generales de la vivienda son: de un total de 44,200 viviendas registradas para 1980, el 64.6% eran propias y el resto rentadas; el 88.6% del total de las particulares disponen de energía eléctrica, el 88.8% de agua entubada, el 61.7% de drenaje y el 90.1% tienen piso diferente de tierra. (71)

. Alimentación y Nutrición

Algunos sectores de la población padecen serios problemas en la alimentación y nutrición, ya que su dieta no satisface las recomendaciones nutricionales. Este problema es consecuencia, en

Cuadro 5: Población Económicamente Activa (PEA) por ocupación principal

Ocupación principal	Total	%
Profesionales	18 466	0.022
Técnicos y personal esp.	25 632	0.031
Maestros y afines	28 184	0.035
Trabajadores del arte	4 915	0.006
Funcionarios públicos	712	0.0008
Gerentes sector privado	12 946	0.161
Administradores agrop.	811	0.001
Mayorales agrop.	633	0.0008
Agricultores	63 517	0.079
Op. máq. agropecuarias	2 073	0.003
Supervisores de obreros	9 569	0.012
Artesanos y obreros	245 435	0.305
Oficinistas	97 140	0.120
Vendedores dependientes	57 354	0.071
Vendedores ambulantes	6 489	0.008
Empleados en servicio	29 546	0.037
Trabajadores domésticos	33 650	0.042
Op. de transporte	37 758	0.045
Protección y vigilancia	11 944	0.015
No especificada	85 711	0.107
Nunca ha trabajado	6 364	0.008
Total PEA	803 764	1.00
Total Población	2 513 044	0.32*

* Porcentaje del PEA en relación a la población total.

Fuente: X Censo General de Población y Vivienda 1980, Estado de Nuevo León, Volumen I, Tomo 19, México 1983, SPP, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. p. 82.

tre otros, de la baja producción de alimentos básicos, los mínimos niveles de ingreso familiar, el poco o nulo conocimiento del valor nutritivo de los productos comestibles, y el deterioro de las vías de comunicación que dificultan el tránsito a los centros de distribución y abasto.

4.2.- Programa de Compras Directas en la Regional Norte

Como ya se mencionó, DICONSA realiza desde 1983, un proceso de reordenación en su Sistema. Consiste básicamente en la desconcentración de funciones (administrativas, financieras y de abasto) hacia las sucursales. Desde entonces, éstas se conciben como la célula administrativa del Sistema; como su unidad básica.

Así, se definen dos niveles administrativos: el de dirección y el de operación. En el primero se incorporan las estructuras regionales. El segundo lo componen las sucursales.

La Regional Norte⁽⁷²⁾ instrumentó, para todas las sucursales a su cargo, el Programa de Compras Directas a Productores. Señaló líneas de acción específicas, bajo las cuales se desarrollarían las experiencias de comercialización. En su mayoría son de carácter normativo y se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Integración y actualización de un catálogo de organizaciones y asociaciones de productores del área de influencia de la Regional;
2. Elaboración de criterios que direccionen las acciones de apoyo a productores;

3. Diseño de mecanismos de control, avance y evaluación;
4. Elaboración del manual e instructivo de operación para la compra directa de granos y perecederos;
5. Conocimiento de la demanda regular de las sucursales, a través de un cuadro básico de productos perecederos, a fin de facilitar la programación y concertación de convenios;
6. Instrumentación de una política de precios de compra, que permita al productor retener una parte del excedente y le otorgue al consumidor un mejor precio;
7. Elaboración de las metas presupuestales de compras directas de la Regional;
8. Inducción a los Consejos Comunitarios de Abasto, a nombrar sus representantes de comercialización en el Consejo Comunitario de Abasto (CCA) y en el Consejo Rural de Abasto (CRA).

La reordenación de la estructura organizativa de DICONSA, es un proceso que, si bien se encuentra avanzado, no está concluido. En el transcurso de esta investigación las empresas regionales establecidas se convirtieron en estatales y, en el caso de la Regional Norte, la Sucursal Monterrey se constituyó como empresa rectora de las sucursales de San Luis Potosí y Torreón. Se reasignaron funciones y recursos, por lo que es factible que hagamos referencia a estructuras que hoy no estén vigentes, ya que aún se realizan adecuaciones.

De esta manera, dentro de las principales funciones que llevan a cabo las sucursales, se encuentra la de realizar compras a proveedores locales. Comprenden, desde la negociación hasta el pago de las mismas. Cada sucursal tiene autonomía para organi-

zar su labor operativa y financiera.

El Programa de Compras Directas a Productores en la Regional Norte, estuvo a cargo de la Gerencia de Operaciones Rurales. El gerente y sus colaboradores formularon los lineamientos para la puesta en marcha del Programa a nivel de las sucursales. Los principales fueron:

- a) Difundir el Programa a través de los Almacenes Rurales;
- b) Nombrar responsables del Programa de Concertación Social;
- c) Integrar un catálogo de organizaciones y asociaciones de productores del área de influencia de los almacenes;
- d) Conocer la demanda regular de un cuadro básico de productores a nivel sucursal;
- e) Elaborar las metas presupuestarias del Programa de la sucursal;
- f) Llevar a cabo un curso de capacitación sobre las compras directas;
- g) Establecer relaciones con las instituciones federales y estatales que tengan ingerencia en el medio rural; y
- h) Coordinarse con las áreas de la sucursal involucrada, a fin de llevar a buen término las compras directas con productores.

De esta forma se han desarrollado, en la Regional Norte, aproximadamente 29 experiencias de comercialización -muchas de las cuales no han tenido continuidad-. Estas han sido producto de la concertación con organizaciones de productores de los estados de Nuevo León, Coahuila, Durango, San Luis Potosí, Chihuahua y Tamaulipas. Es posible agruparlas en tres grandes categorías:

RURAL-URBANO. Consiste en comprar perecederos en el campo directamente con productores, para venderlos en la ciudad a través de tiendas propias, concesionadas y Centros Populares de Abasto Comunitario (CEPAC's). La experiencia persigue interconectar el Programa Rural (concertación y supervisión de las compras directas), con las ventas de perecederos en el programa urbano.

RURAL-RURAL. Es la venta de perecederos en las tiendas campesinas, mediante la creación de microcircuitos locales de compra-venta que toman como base los almacenes rurales de la empresa. Estos últimos se rigen por un Consejo Comunitario de Abasto.

COMPRA VENTA DE BASICOS EN EL MEDIO RURAL. Garantiza la compra-venta de productos básicos para su almacenamiento y, así, ofrecerlos a precios populares en época de escasez. El almacén, a través del Consejo Comunitario de Abasto, adquiere los productos de la región y los distribuye para su venta en las tiendas de su área de influencia. Esta experiencia destaca, pues se lleva a cabo por iniciativa de los campesinos para combatir la insuficiencia del abasto de productos básicos durante el año.

4.2.1.- *El Programa de Compras Directas en la Sucursal Monterrey*

Los antecedentes a la implementación del Programa en la Región, lo constituyeron las compras que realizaban los encargados de tiendas y responsables de almacenes, con el propósito de cu-

ORGANIZACION	MUNICIPIO	PRODUCTO	VARIEDAD	DOMICILIO SOCIAL
Unión de Ejidos Alberto Carrera Torres	Tula, Tamps.	Chile Tomate, Cebo lla	Verde	Sr. Liborio Pérez Martínez
Comité Municipal Campesino Palmi- llas	Palmillas, Tamps.	Maíz, Frijol		Sr. Isaac Escobar Salazar
Comité Municipal Campesino Miqui- huana	Miquihuana, Tamps.	Maíz, Frijol		Sr. Agustín Her- nández C.
Comité Municipal Campesino Total	Cd. Tula, Tamps.	Maíz, Frijol		Sr. Magdaleno Ba- rrón Mata
Comité Municipal Campesino Jauma- ve	Jaumave, Tamps.	Maíz, Frijol		Sr. Pedro Serna Covarrubias
Comité Municipal Campesino Busta- mante	Bustamante,	Maíz, Frijol		Sr. Aurelio Casti- llo

Fuente: Subgerencia de Operaciones Rurales-Regional Norte del Sistema Dicconsa.

ORGANIZACION	MUNICIPIO	PRODUCTO	VARIEDAD	DOMICILIO SOCIAL
Sociedad Cooperativa la Volcánica	S.L.P.	Molcajete # 2		Almacén Mexquitic
Inst. Tec. Agropecuario No. 22	S.L.P.	Tomate	Fluradade	Almacén Huasteca
Ejido El Tamarindo	S.L.P.	Tamarindo	P. Negra	Almacén Aquismón
Ejido El Tepetate	S.L.P.	Piloncillo	Moreno	Almacén Matlapu
Productores de Naranja de la Huasteca	S.L.P.	Naranja	Criolla-Valencia	INI
Unión de Ejidos Lucha Unida del Norte de Durango	Durango	Frijol		
Unión de Ejidos Río Florido	Río Parral, Chih.	Frijol		
Unión de Productores San Miguel Cerro Gordo	Villa Hidalgo, Dgo.	Frijol		
Sociedad de Producción Rural Cañón de Picardías	Lerdo, Dgo.	Carne: Chile, Tomate, Melón y Sandía	Res, Pollo, Ruerco	Sr. Jesús Corona
Ejido Colectivo Batopilas	Fco. I. Madero	Uva		R. Corona # 589 Sur Depto. 3, Torreón, Coah. C.P. 270000, A.P. # 31.
Unión de Productores de Frijol César Guillermo M.	A. Obregón, Dgo.	Frijol	Negro, Pinto Americano, Ballo Negro, Ojo de Cuabra	Sr. Francisco Saldívar
Ejido Colectivo Narigua	Parras de la Fuente, Coah.	Chile, Tomate, Cebolla		Sr. Roque Ramírez Almacén San Lorenzo

CUADRO 6: DIRECTORIO DE EXPERIENCIAS DE COMPRAS DIRECTAS EN LA REGIONAL NORTE.
DICCONSA.

ORGANIZACION	MUNICIPIO	PRODUCTO	VARIEDAD	DOMICILIO SOCIAL
Asociación Agrícola Local de Fruticultores de Laguna de Sánchez	Santiago, N.L.	Manzana	Red-Delicious Golden	Sr. Nemesio Oyervides Salinas
Sociedad de Producción Rural de R.I. El Cañón de San José de las Boquillas	Santiago, N.L.	Manzana	Red-Delicious Golden	Sr. Crisóforo Sánchez Gauna
Asociación Agrícola Local de Fruticultores San Isidro	Santiago, N.L.	Manzana	Red-Delicious Golden	Sr. Manuel Sánchez Valdez
Unión de Ejidos Alfonso Martínez Domínguez	Galeana, N.L.	Papa	Alpha	Sr. José Salazar Reyna
Asociación Agrícola Local Ascensión Gómez de R.I.	Aramberri, N.L.	Papa	Alpha	Sr. Eustolio Soto Morales
Asociación Agrícola Local Hortifrutícolas	Aramberri, N.L.	Aguacate		Sr. Arnulfo Flores Porras
Asociación Agrícola Local Hortifrutícola	Zaragoza, N.L.	Aguacate		Sr. Raúl Cerrato Hernández
Ejido Emiliano Zapata		Queso		
Organización Independiente Lalax	S.L.P.	Naranja	Valencia	Almacén Matlapa
Ejido San Jerónimo	S.L.P.	Chile	Chino	Almacén A. Obregón
Comunidad Suchiágo	S.L.P.	Naranja	Valencia	Almacén Coxcatlán

brir las necesidades de la población. Estas adquisiciones eran apoyadas por las sucursales debido a que integraban la Canasta de Consumo Básico, pero no eran productos distribuidos por DICONSA a través de sus canales comerciales. Sin embargo, las sucursales no contaban con mecanismos de control y seguimiento de estas compras, lo que propició, que no en pocas ocasiones, se desviaran los recursos en beneficio de encargados y responsables del almacén. Esto trajo consigo, el que la empresa delineara una estrategia, que consistió en:

- La realización de acciones de acercamiento y concertación con los productores a través de sus organizaciones, a fin de que se convirtieran en proveedores directos de DICONSA, además de estar orientadas a conocer hasta dónde era posible combatir el intermediarismo, y lograr incidir en la regulación de los precios de los productos perecederos en el medio rural.

- Analizar la penetración e imagen de DICONSA, no sólo como reguladora de precios en el consumo de productos básicos, sino también para medir hasta qué grado las organizaciones de productores en el medio rural, depositaban su confianza en la empresa.

Bajo estos lineamientos, se desarrollaron en la Sucursal Monterrey -una de las que componen la Regional Norte-, algunas experiencias de compra directa con productores de manzana y papa en los Municipios de Villa Santiago y Galeana, respectivamente. En esta tarea, fue determinante la coordinación con la SARH, la cual venía realizando actividades exitosas con los productores de estos municipios, permitiendo, hasta cierto punto, romper la desconfianza de participar con otra institución.

La concertación la efectuó DICONSA, entre 1985 y 1986, (73) a través del responsable del Programa de Compras Directas. Este fue presentado ante los productores, por el representante de SARH en la zona. Participó en varias asambleas de productores, con el fin de sensibilizar a los posibles oferentes, exponiendo el objetivo del programa, calidades requeridas, variedades, precios y volúmenes solicitados por la empresa.

Se explicó a los productores que el objetivo del Programa consistía en tratar de regular los precios de los productos, más no constituirse en un comprador alternativo, por lo que el volumen de las compras tendría que ser limitado. Para ello el productor debería incursionar en los trabajos de selección, empaque y transporte del producto, a fin de sustituir al intermediario y fortalecer la organización, al capacitarse para emprender -en un segundo momento- la comercialización de manera autónoma, logrando así mejores precios para sus productos.

Como un segundo objetivo, se plantea -para el periodo 1986-1988- involucrar a los almacenes rurales en el Programa de Venta de Perecederos, para acercar a las organizaciones de productores y consumidores. Además, se trata de conformar canales para la distribución de los productos, toda vez que el productor es un consumidor en potencia. Esto evitaría el "turismo" innecesario de los productos del campo a la ciudad, y viceversa.

Para realizar lo anterior, y en aras de apoyar a las organizaciones de productores proveedores de DICONSA, se propuso formalizar las relaciones con las diferentes dependencias federales y estatales, mediante un convenio de colaboración. En él se defi

nieron las actividades específicas que deberían desarrollar cada uno de los participantes, con el objeto de lograr la articulación armónica de las acciones de las dependencias entre sí, y de éstas con los productores.

Por otra parte, para fortalecer el PROGRAMA DE COMPRAS DIRECTAS A PRODUCTORES, se establece, en el mismo año de 1986, un convenio de colaboración⁽⁷⁴⁾ entre DICONSA y el Gobierno del Estado de Nuevo León. Ambas instituciones se comprometen, en el documento respectivo, a realizar actividades de apoyo, además de vincularse para ello, con SARH, CONAPRUT, BANRURAL y FICOPRONSA.

De los acuerdos emanados de este convenio,⁽⁷⁵⁾ destacan las siguientes normas de operación:

- DICONSA se comprometió a pagar al productor un precio⁽⁷⁶⁾ 20% abajo del que rigiera el mayoreo, el día de la entrega del producto, en la Central de Abasto "Estrella" en la Cd. de Monterrey. Con este porcentaje se cubrirían los costos de desplazamiento del producto en tiendas. Se buscaba beneficiar al consumidor, en la medida en que las tiendas CONASUPO vendieran los productos a precios de mayoreo. Cabe anotar que los intermediarios, generalmente, pagan el producto entre un 20 y 30% abajo del precio a que compra DICONSA.

- El volumen lo define DICONSA unilateralmente, en base a su capacidad de desplazamiento en el área urbana. Esto impedía a las organizaciones de productores, conocer de antemano la cantidad de productos que comercializaría a la empresa y la que vendería a través de otros canales.

- Con el propósito de satisfacer las características del mercado urbano. La presentación del producto será de fruta seleccionada en calidades de extra, primera y segunda. Se empaquetaría en cajas de madera nueva, para evitar posibles contaminaciones. Además, debería estar debidamente etiquetada, lo que permitiría ubicar el lugar de procedencia y al productor.

- El costo del transporte será cubierto por los productores, quienes entregarían el producto, en piso bodega de DICCONSA, en la Cd. de Monterrey.

En el convenio, las premisas básicas para la operación del Programa fueron:

- a) Los productores deberían tener la capacidad para abastecer a la Sucursal en cantidad, calidad y precio. Además contarían con algún grado de organización, para garantizar las negociaciones.
- b) La infraestructura para desplazar los productos, desde la entrega por parte de los productores en la oficina del mercado de abasto, sería la misma que se utilizara para el surtimiento de las tiendas propias.
- c) Los volúmenes, precio, variedad y calidad, plazos de pago, entregas de producto y demás características del convenio, se establecerían en función de las necesidades de operación de la Sucursal y del cumplimiento de los compromisos a contraer.
- d) El producto adquirido se destinaría exclusivamente al abasto urbano de las tiendas propias. Este se efectúa a través de los canales de distribución de los demás pere-

cederos.

- e) Se pagaría a los productores a través del área de finanzas de la Sucursal en el tiempo estipulado, previa presentación de factura expedida por el responsable de compras de perecederos.
- f) El personal responsable para la concertación de convenios y de la operación con los productores sería el de la Gerencia de Operaciones Rurales de la Regional; y, para el desplazamiento a las tiendas, el asignado a la Subgerencia de Compras de Perecederos.

4.3.- Compras a Central de Abasto "Estrella", de la Cd. de Monterrey, N.L.

La Sucursal Monterrey vende alrededor de 200 millones de pesos mensuales de perecederos (a precios de 1986). Para la compra de éstos se abastece, con proveedores locales, de: lácteos, salchichonería, carnes, frutas y legumbres. A estas últimas les corresponde aproximadamente el 50% (alrededor de 104 millones mensuales).

Para el abasto de frutas y legumbres, la Sucursal cuenta con dos mecanismos: el Programa de Compras Directas a Productores, que representa el 1% de sus adquisiciones totales; y, la compra de perecederos a mayoristas y bodegueros de la Central de Abasto "Estrella" de la Cd. de Monterrey, en donde se adquieren alrededor de 350 tons. mensuales distribuidas en 50 productos aproximadamente, que representan el 99% de sus compras.

A fin de establecer la relación que existe entre ambos mecanismos y observar de qué manera se complementan o se excluyen, conviene conocer a grandes riesgos cómo operan los bodegueros y mayoristas de la Central de Abasto "Estrella" en Monterrey.

La mayor parte de los comerciantes establecidos en la Central son dueños de bodegas, miembros de la Confederación Nacional de Comerciantes de Centros de Abasto, A.C., y miembros activos del directorio de comercialización de la Unión Nacional de Productores de Hortalizas. A través de la UNPH, se abastecen de buena parte de los productos. De ejidos y pequeños productores en un porcentaje menor. Con éstos establecen contratos de compra anticipada⁽⁷⁷⁾ a través de comisionistas, en los que generalmente presta el agricultor el servicio de transporte y selección.

En su mayoría, los comerciantes están especializados en uno o más productos, aunque existen algunos no tan fuertes que manejan hasta 6 ó 7. Las características generales de estos mercados son:

- Poseen un capital considerable para trabajar, lo que les permite tener mayor control en sus operaciones.
- Ejercen una influencia decisiva en la producción agrícola regional.
- Manejan grandes volúmenes de producto, lo que les permite intervenir de una manera directa en la regulación de la oferta y la demanda en beneficio propio.

- Su margen de ganancia es pequeño por unidad pero, por los grandes volúmenes que manejan, aunado a que fijan sus precios de venta en función de éstos, las utilidades son de gran cuantía.

- Cuentan con instalaciones y bodegas apropiadas para la conservación de los productos. El transporte utilizado para hacer llegar el producto hasta la bodega generalmente es rentado. El mayorista prefiere usar este tipo de transporte, debido a la dispersión de los centros de abasto y a las dificultades para controlar el sistema en forma económica. Es más fácil hacer un contrato de transporte en la misma zona de producción, y así correr menores riesgos tanto para el intermediario como para el productor.

- La Central de Abasto de Nuevo León, tiene estrecha relación con otros centrales del país.⁽⁷⁸⁾ La interrelación es constante, porque se persigue conocer las cotizaciones de los productos y, eventualmente, adquirir algunos de ellos.⁽⁷⁹⁾

- El abasto de algunos productos se realiza de las siguientes zonas de influencia:

Mango: Nayarit, Veracruz, Oaxaca, Guerrero, Michoacán, Sinaloa, Edo. de México.

Chile: Tampico, Río Verde, Sonora, San Luis Potosí, Ahalulco, Cadereyta, N.L., Nayarit, Saltillo.

Ajo: Apaseo el Grande, Gto., Cadereyta, N.L., Morelos, Chihuahua.

Cebolla: Chihuahua, Guanajuato, Morelos y Tampico.

Jitomate: Gral. Terán, Sinaloa, Jalisco, Tamaulipas, San Luis Potosí, Torreón, Morelos, Ensenada, B.C.

- Aguacate Hass: Uruapan, Mich.
- Aguacate Criollo: Sabinas, Hgo.
- Manzana: Chihuahua, Coahuila (Arteaga), Galena, N.L.
- Naranja: Montemorelos, Linares, Gral. Terán, San Luis Potosí, Tamaulipas.
- Piña: Loma Bonita, Oax., Veracruz.
- Ejote: Nayarit, Estado de México.
- Chícharo: Estado de México, Guanajuato.
- Lechuga: Guanajuato, Gral. Terán, N.L.
- Chile Poblano: Vallarta, Jal., Sinaloa, Tampico.
- Guayaba: Aguascalientes.
- Col Blanca: Nuevo León, Edo. de México, Guerrero.
- Toronja: Montemorelos, N.L., Veracruz.
- Tomate Verde: Nuevo León, Edo. de México, Morelos.
- Apio y Acelga: Nuevo León, Edo. de México.
- Cilantro y Elote: Nuevo León, Edo. de México.
- Pepino: Sinaloa, Nuevo León, Guanajuato.
- Limón: Tecomán, Colima, Guerrero.
- Plátano: Veracruz, Tabasco, Tapachula, Cd. Hidalgo, Chis.
- Papa: Zamora, Mich., León, Silao, Navid, Gto., Galeana, Aldama, Gómez Garías, N.L., Huatabampo, Son., Chihuahua, Mochis, Sin.

Es necesario señalar que esta Central es un mercado sumamente exigente. Sólo acepta clasificación de extra y primera calidad, pues satisface demandas de clase media y alta, tanto de Monterrey como de la zona fronteriza.

4.3.1. *Operación de DICCONSA en la compra de frutas y verduras en la Central de Abasto Monterrey*

La Sucursal Monterrey DICCONSA carece de infraestructura propia para el acopio y distribución de los productos que maneja, por lo que sus compras las efectúa el mismo día que las distribuye a las tiendas. No cuenta con áreas de conservación de los productos y, cuando éstos no son desplazados del mercado de abasto a las tiendas el mismo día, se solicita en renta o préstamo una bodega o un cuarto de refrigeración, si el producto así lo requiere.

Las calidades que se compran son extras, primeras y segundas, en volúmenes de medio mayoreo, de acuerdo a lo solicitado por los jefes de los Departamentos de frutas y verduras de las diferentes tiendas. Dado que las cantidades solicitadas por éstas son inferiores a las requeridas por los supermercados de la iniciativa privada, no se logran obtener bajos precios.

Los precios de venta de las mercancías, se fijan en un 28% por encima de su costo. Ello, con el propósito de cubrir gastos de operación. Si el producto se va a ofertar, se solicita al proveedor que mejore sus precios y sólo se le incrementa un 10% para su venta.

Los productos se distribuyen a las tiendas cada tercer día, por medio de vehículos rentados. En el caso de tiendas foráneas, los perecederos se transportan en un camión frigorífico propiedad de la empresa.

La Sucursal efectúa sus pagos en un lapso de tres o más semanas, ya que no cuenta con la liquidez necesaria para sufragar con mayor rapidez el pago a proveedores. Esto limita la capacidad de rotación de los productos, que es de 6 a 8 veces por mes, frente a las 16 veces promedio con que las cadenas privadas de supermercados lo hacen. Así, el retraso de los pagos, si bien permite el "jineteo" de los ingresos por esta línea de productos, agrava y encarece el abasto de perecederos.

Por lo anterior, se deduce que la cantidad y calidad de los productos que distribuyen las tiendas CONASUPO se logran garantizar. No así los precios, que difícilmente se pueden regular a la baja, sobre todo si se considera que las cadenas privadas de supermercados compran la mayor parte del volumen que desplazan en relación directa con el productor, y sólo complementan sus compras en el mercado de abasto.

Esta práctica de compra, aunada a los bajos volúmenes de adquisición y a los altos costos de operación en el manejo del producto, deriva en que los precios de venta de las tiendas CONASUPER sean similares o superiores a los de otros centros comerciales.

La empresa funciona bajo la lógica presupuestaria de las pa-raestatales, y a menudo enfrenta problemas serios de liquidez. Dificultad, ésta, que le impide una alta celeridad en sus operaciones. En estas condiciones DICCONSA, acude al mercado de abasto en desventaja. Sus compras son en pequeños volúmenes y sus pagos con excesivo retraso, por lo que al final paga un mayor precio por el "servicio" de financiamiento. De esta mane

ra, difícilmente puede regular a la baja los precios al consumidor final. Es de considerarse que, si DICCONSA no cuenta con la liquidez necesaria para sufragar en tiempo breve el pago a proveedores, sobre todo de perecederos, se mantendrá reducido el aprovechamiento efectivo del extraordinario potencial que tiene esta línea por su velocidad de rotación.

4.3.2.- *Infraestructura y Recursos Humanos para la distribución y venta de frutas y verduras*

Como ya se mencionó, la Subgerencia de Compras de Perecederos, de la Sucursal de Monterrey, no cuenta con la suficiente infraestructura. De esta manera las compras a los proveedores se realizan en función de las cantidades solicitadas por las diferentes tiendas.

En el caso de los productos que no se logran distribuir, se almacenan en bodegas facilitadas por los mismos proveedores, o bien se rentan cuartos fríos -de refrigeración-, si así lo requieren los productos.

Para el adecuado manejo y conservación de frutas y verduras se requieren de una infraestructura no improvisada, que cuente con área de recepción, almacenamiento, refrigeración y transporte. Con ello, se evitaría otorgar privilegios a los proveedores (bodegueros) que ante la inexistencia de esta infraestructura proporcionan estos servicios a solicitud de la Subgerencia.

A su vez las tiendas no cuentan con la infraestructura -ni física ni humana- para el manejo de perecederos, lo que repercute en su funcionamiento. En la mayoría de éstas, los cuartos

fríos destinados para carnes y salchichonería se utilizan para el almacenamiento de frutas y verduras, con las desventajas y riesgos que ello implica. Se elevan las posibilidades de que la fruta se quemé por exceso de frío, o bien, se corre el riesgo de que la fruta se madure más rápidamente.

Otra carencia detectada en las tiendas, es que las áreas de exhibición de conservación de frutas y verduras no cuentan con botadores, vitrinas y refrigeradores necesarios, o bien los que se tienen se encuentran descompuestos o en malas condiciones, ésto repercute en altos porcentajes de mermas y en la inadecuada presentación de los productos.

Con respecto a los recursos humanos con que cuenta cada una de los CONASUPER's visitados, se pudo apreciar que no hay el número suficiente de personal capacitado para atender las necesidades. Para subsanar éste hecho, la empresa programa cursos de capacitación, cada seis meses. Sin embargo, el personal -entrevistado- se queja de no recibir dicha capacitación. Cuando la hay sostienen que no es la adecuada y que no está orientada a resolver la problemática presentada en la práctica. Lo anterior redundará en el alto porcentaje de mermas registradas en cada uno de los Centros visitados, además de la presentación, limpieza e higiene de productos en exhibición.

Las tiendas propias del sistema DICCONSA en la Cd. de Monterrey, tipo A y B⁽⁸⁰⁾ abastecen principalmente a la población cuyos ingresos van desde 0 a 1 salario mínimo, y hasta cinco salarios mínimos.⁽⁸¹⁾ Los rasgos característicos de la población que atiende el Sistema DICCONSA, la definen como "aquella que

no satisface sus necesidades básicas en materia de alimentación, educación, salud y vivienda". DICCONSA distingue dentro de esta población, a la población objetivo preferente, la cual percibe ingresos inferiores al salario mínimo, por lo que requiere atención prioritaria para mejorar sus precarias condiciones de vida. A nivel nacional, la empresa estimaba para 1985 que su población objetivo ascendía a 64.9 millones de personas, equivalente al 76.9% de la población total. De este universo, la población objetivo preferente es de 31.8 millones de personas, que representan el 39.1% del total de la población del país, y es a quien está dirigida prioritariamente la atención.

De la encuesta levantada a 10 tiendas tipo "A" en la Cd. de Monterrey y zonas adyacentes, encontramos que el 30% de las tiendas encuestadas abastecen a una población cuyos ingresos van de 0 a 1 salario mínimo; otro 30%, se orienta a una población cuyos ingresos van de 1 a 3 salarios mínimos; otro 30% atiende a una población cuyos ingresos van de 3 a 5 salarios mínimos; y, sólo un 10%, se encuentra ubicado en donde la población percibe más de 5 salarios mínimos. En síntesis, podemos señalar que el 90% de las tiendas se ubican en lugares donde la población percibe ingresos de 0 a 5 salarios mínimos.

Cada una de las tiendas presenta características distintas en su operación, de acuerdo al estrato de ingresos que atiende y a la existencia o no de otros canales comerciales, productos y precios que ofrecen.

Por ejemplo, en las tiendas seleccionadas para la muestra (las ubicadas en estratos cuyos ingresos van de 0 a 1 salario mí

nimo) la venta de frutas y verduras son poco representativas, en relación a las demás tiendas, debido a que enfrentan el problema de los bajos ingresos de la población ya que en su canasta de consumo básico no incluyen frutas regularmente, o las consideran como artículos suntuarios.

Respecto a la distribución de frutas y verduras a las diferentes tiendas del sistema DICCONSA, éstas se adquieren en la Central de Abastos de la Cd. de Monterrey. Ocho bodegueros abastecen alrededor de 70 productos, que a su vez se destinan a 23 CONASUPER's tipo A y B.

La distribución se realiza de acuerdo a un programa de abasto. Su operación permite que, el responsable de la compra de perecederos adquiere exclusivamente lo solicitado por cada una de las tiendas, mismas que hacen los pedidos en función de su capacidad de desplazamiento. De esta manera, la Subgerencia de Perecederos tiene establecido un "ruteo" los días lunes, miércoles y viernes de cada semana. En caso de las ofertaciones, se les comunica con tiempo a las distintas tiendas para que consideren el abasto suficiente de dichas ofertas.

Estos criterios se utilizan para el funcionamiento del Programa de Compras Directas, en lo concerniente a la distribución del producto, con algunas modificaciones. Los productores, a través de la Gerencia de Operaciones Rurales, dan a conocer a la Subgerencia de Compras de Perecederos los productos que ofrecen. A su vez, esta última informa, a los jefes de departamento de las tiendas, cuáles productos llegarán, para que soliciten las cantidades que consideren puedan desplazar. Otro procedimiento

es enviar proporcionalmente el producto, considerando la demanda en fechas anteriores.

En el renglón de las ventas, y en base a la encuesta levantada sobre el desplazamiento de frutas y verduras, el 20% de las tiendas manifestó tener ventas mensuales de 1 a 5%, respecto a las ventas totales. Estas son las que atienden a la población cuyos ingresos van de 0 a 1 salario mínimo (tiendas "La Naranja" y "La Moderna"). En estas tiendas la circulación de los productos es muy lenta, lo que influye en los márgenes de mercado. Cuando se dá el caso de canales comerciales más eficientes, en cuanto a precios y rotación de productos, la afluencia de consumidores a los CONASUPER's es sólo para complementar sus compras o para aprovechar las ofertas. Esto sucede con los mercados "Sobre Ruedas" y "Tendajones", que en la mayoría de las veces reducen los precios porque la calidad de los productos es menor.

En mayo de 1986, el 50% de las tiendas registraron ventas que representan del 6 al 10% del total de las ventas mensuales. Tres de las tiendas (30%), se ubican en zonas de ingreso de 1 a 3 salarios mínimos; una en zona de 0 a 1 salario mínimo; y, otra, en donde los ingresos de la población son más de 5 salarios mínimos.

En los CONASUPER's que atienden a la población cuyos ingresos van de 1 a 3 salarios mínimos, hay un mayor desplazamiento de frutas y verduras,⁽⁸²⁾ pues duplican la venta de estos productos respecto de las tiendas cuya población atendida va de 0 a 1 salario mínimo. La diferencia en las ventas de las tiendas ubicadas en este estrato, está determinada básicamente por la

cantidad de consumidores que hay en el área de influencia y por la competencia con otros canales comerciales. Así, por ejemplo, los CONASUPER's "Burócratas" y "Bernardo Reyes" se localizan en zonas populares (colonias de burócratas, unidades habitacionales, etc.). Están ubicadas en puntos adecuados, como son las inmediaciones de edificios, parada de camiones, cerca de escuelas primarias, etc. No hay competencia significativa de otros canales comerciales y, cuando los hay, no son lo suficientemente adecuados para el consumidor. Según apreciación de los consumidores, los canales comerciales opcionales serían las fruterías y verdulerías: se asemejan a CONASUPER's en precios, y a veces con mejor calidad, pero les resulta más cómodo acudir al CONASUPER, ya que pueden comprar ahí mismo los demás artículos que requieren para su consumo.

El 30% restante de las tiendas tuvo ventas de 11 a 15% mensuales en frutas y verduras respecto de las ventas totales. Estos, atienden a la población cuyos ingresos van de 3 a 5 salarios mínimos. Estas tiendas enfrentan a un consumidor más exigente en la calidad de los productos.

CAPITULO V

**PARTICIPACION DE PRODUCTORES EN EL PROGRAMA DE COMPRAS
DIRECTAS DE MANZANA.**

DICCONSA busca concretizar la tercer línea general de acción, emanada de la segunda orientación fundamental para el cambio estructural, contenida en el PND. En consecuencia, pulsó a las organizaciones de productores, para que se conviertan en proveedores directos de DICCONSA. Ello con el afán de hacer partícipe, a la sociedad civil, en una acción corresponsable, en su doble función de productora y consumidora.

A través de esta coparticipación, la Empresa busca estrechar la relación entre oferta y demanda urbana de productos perecederos, así como cubrir las necesidades de productos básicos no perecederos en el medio rural.

Por lo anterior, la Regional Norte del Sistema DICCONSA, a través de la Sucursal Monterrey, implementa -durante los años 1985 y 1986- el Programa de Compras Directas con productores de manzana (del Municipio de Villa de Santiago, N.L.) y con productores de aguacate (de los Municipios de Aramberri y Zaragoza, N.L.), en un primer acercamiento por alcanzar el objetivo propuesto.

5.1.- *Asociación Agrícola Local de Fruticultores de Laguna de Sánchez, N.L.*

A. Características de la Región.

La comunidad de Laguna de Sánchez se ubica en la Sierra Madre Oriental, al Sureste de la Ciudad de Monterrey, pertenece al Municipio de Villa de Santiago, Nuevo León. Su población es de 500 habitantes, aproximadamente; cuenta con servicios de salud, una escuela primaria completa y energía eléctrica.

Su alimentación es a base de huevo, frijol, maíz procesado en harina (maseca), chile, jitomate, cebolla y papa, principalmente. El consumo de leche es mínimo, ya que no es una zona ganadera, y la carne que esporádicamente comen es de puerco. Las frutas que más consumen son naranja y plátano, además de las que se producen en la región como son: manzana, durazno, ciruela y membrillo.

Las enfermedades más frecuentes de esta población, son respiratorias y gastrointestinales.

Las condiciones geográficas que privan en la región son bastante accidentadas; existen escasos terrenos laborales, la producción de manzana se realiza en pequeñas parcelas que no van más allá de 6 hectáreas. Predomina un clima frío, y las heladas y granizadas en el lugar son muy frecuentes, por lo que la SARH cataloga a la zona como una área de alta siniestralidad.

De acuerdo a lo anterior y tomando como parámetro los índices de marginalidad de IMSS-COPLAMAR⁽⁸³⁾, esta zona se considera

una región cuya marginalidad es alta.

El mercado más cercano para la colocación de sus productos, es el de Monterrey, ubicado a una distancia de 40 kilómetros. La mitad de esta distancia es camino de terracería, por donde difícilmente transitan camiones de carga.

B. Características Productivas de la Organización.

En la comunidad de Laguna de Sánchez, existen aproximadamente 100 productores, 30 están organizados, y el resto no pertenecen a ninguna organización. En su mayoría son propietarios minifundistas, con propiedades de entre 1 y 8 hectáreas. Cultivan la manzana en pequeñas áreas de riego y temporal, predominando esta última. En suma, los productores de la microregión, poseen una superficie cultivada de manzana de alrededor de 300 hectáreas.

En lo sucesivo nos circunscribimos a hablar de las características productivas de la organización. Sin embargo existe escasa diferencia entre las prácticas productivas empleadas por los productores asociados y las de los no organizados. Por este motivo, aunque siempre con reservas, lo que se mencione para la organización puede ser generalizado al total de los 100 productores de la localidad.

Potencial Productivo

En 1986, los productores organizados produjeron 40 mil cajas con un peso promedio de 22 kilogramos, equivalente a un total de 880 toneladas. En tanto, los no organizados produjeron 60 mil ca

jas que corresponden a 1,320 toneladas. Así, en ese mismo año, la producción total de la comunidad, fue de 2,200 toneladas de manzana.

Cuadro 7: Superficie cosechada, volumen y rendimiento de la producción de manzana Red Delicious, Golden y Criolla de la Asociación Agrícola Local de Fruticultores de Laguna de Sánchez, N.L.

Productores	Sup. Cosechada (Ha.)	Vol. de la Prod. (Tons.)	Rendimiento/Ha. (Tons.)
1	3.0	8.8	2.9
2	5.0	28.6	5.7
3	1.5	4.4	2.9
4.	1.0	4.8	4.8
5	3.0	17.6	5.8
6	4.0	22.0	5.0
7	8.0	33.4	4.4
8	3.0	8.8	2.9
9	4.0	32.5	8.0
Total:	32.5	160.9	4.9

Fuente: Investigación Directa PIECE-FCPyS-UNAM.

A partir de una muestra de 9 productores organizados (que re presentan el 9% del total de los existentes en la localidad), y en relación al rendimiento por hectárea, tenemos los siguientes resultados:

Como se puede observar en el Cuadro 7, el último productor po see un rendimiento alto en relación con los demás. Esto se explica, por el hecho de que sus árboles están en edad madura, es decir, en edad de plena producción, aunado a que aproximadamente una hectárea la tiene en riego por gravedad. Sin embargo, el rendimiento promedio del total de la muestra, 4.9 toneladas, es bajo, comparado con el de los principales Estados productores, como son Chihuahua y Puebla, cuyo rendimiento es de 8.9 y 7.4 toneladas por hectárea respectivamente ⁽⁸⁴⁾.

Tecnología e Insumos.

Las prácticas de cultivo reconocidas como "modernas", están generalizadas según información directa, el total de productores organizados, utilizan fertilizantes e insecticidas; la fuerza de tracción utilizada proviene en su totalidad de bestias mulares, asimismo, cuentan con arado y equipo. El uso de estas herramientas se debe a que las condiciones del terreno no se prestan para realizar los trabajos de preparación de la tierra con tractor. El equipo que poseen para fumigar los huertos consiste, básicamente, en bombas de aspersión manuales. En la organización poseen tres bombas con motor para realizar estas tareas; sin embargo, son insuficientes para cubrir las necesidades de los socios. Es necesario destacar, que fuera de la organización, los productores no cuentan con este tipo de bombas.

Las prácticas de riego son realizadas por algunos productores. Las llevan a cabo por sistemas de gravedad, siendo nula la

utilización de bombas de motor. Los huertos carecen de técnicas apropiadas para protegerlos de granizadas y bajas temperaturas.

La utilización de fertilizantes, venenos y técnicas para podas e injertos, son prácticas que se adoptaron por los productores de la localidad a raíz de que el Gobierno del Estado -hasta el año pasado-, había venido proporcionando estos insumos, así como por la asesoría de la SARH y CONAFRUT.

Variedades y Calidades.

Aproximadamente el 70% de la producción la constituyen las variedades finas, principalmente, Red Delicious y Golden. El resto son variedades Criollas, entre las que destacan: México, Gringa, Rosa Española, Perón y Celia. Las calidades que produce la Organización, son: primeras, segundas y terceras⁽⁸⁵⁾, prevaleciendo en volumen las dos últimas. Recientemente, debido a la participación de SARH y CONAFRUT en el mejoramiento de los huertos, se ha venido incrementando la producción de extras y primeras calidades.

Paralelamente al cultivo de la manzana, la organización produce ciruela, durazno y membrillo, en bajos volúmenes, que dedican en su totalidad para el mercado. Se produce también trigo, maíz y frijol para autoconsumo. Sin embargo, su volumen es insuficiente para cubrir sus necesidades de alimentación, por lo que tienen que recurrir al mercado para proveerse de estos productos.

Requerimientos de Fuerza de Trabajo.

Todas las labores de cultivo y cosecha se realizan con mano de obra familiar. Sólo en algunas fases se contratan peones para la aplicación de venenos, corte, selección y empaque. Los salarios pagados son, en promedio, 50% abajo del salario mínimo local⁽⁸⁶⁾. El tiempo que es utilizada esta mano de obra, va de 1 hasta 9 semanas, dependiendo del número de hijos que tenga el productor y de que estén en posibilidades de apoyarle en estas tareas.

Financiamiento para la Producción.

Los productores organizados no reciben crédito, no obstante tener ya el registro para su acceso. Esta situación se debe, en parte, a la carencia de asesoría por parte de los técnicos de BANRURAL y SARH, y a la escasa participación para gestionarlo. A pesar de estar organizados, la principal fuente de financiamiento la constituyen sus recursos propios y, en menor medida, los préstamos de los intermediarios de la Región.

Es importante destacar que con la donación, por parte del Gobierno del Estado, de venenos, insecticidas y algunas veces fertilizantes, al menos hasta 1986, los productores no se veían en una situación de extrema urgencia de recursos. Por lo tanto, mantenían una cierta independencia para vender su producto. En este sentido, para 1987, es posible preveer una mayor participación de los intermediarios regionales en el financiamiento.

C. Características Internas de la Organización.

Hasta antes de constituirse en Sociedad de Producción Rural, de R.I., los productores estaban organizados como Asociación Agrícola Local de Laguna de Sánchez. En 1980, con asesoría de la SARH, se empiezan a hacer los trámites para su integración en Sociedad de Producción Rural, con el objeto principal de obtener créditos. La organización surgió con apoyo de "arriba" -de las instituciones-, y con escasa participación de la base. Quizá ello explique el hecho de que durante nuestra investigación en campo, los productores no reconocían logros económicos ni sociales; en cambio, percibían que la deserción de 7 de sus miembros, era síntoma de debilidad.

No están organizados en ningún aspecto de la producción, ni de la comercialización. Adquieren los insumos individualmente, así como el financiamiento y la asistencia técnica. En relación a la comercialización, sólo cuando venden a un mismo comprador se organizan para transportar su producto conjuntamente. En este sentido, las diferencias entre los productores organizados y no organizados son propiamente inexistentes.

En el ciclo productivo de 1987, utilizaron una seleccionadora donada por el Gobierno del Estado, a través de CONAFRUT. Sin embargo, su capacidad es considerablemente inferior al volumen de producción de la organización.

Es importante señalar, que la mayoría de los productores de la comunidad, y por tanto de la Organización, son de edad avanzada. Funcionarios gubernamentales con los que tienen contacto, ma

nejan el argumento de que ésto constituye un obstáculo, tanto para la realización de las gestiones, como para la visualización de las bondades de una buena organización.

Los productores organizados realizan asambleas cada mes, sin levantar actas de sus acuerdos. Tienen fijada una cooperación de 500 pesos por cada integrante. En época de cosecha pagan una cantidad más, por cada caja vendida; estos fondos son destinados al mejoramiento de servicios públicos principalmente. Las cuotas elevadas y la inconsistencia de la Organización ha originado la deserción de algunos miembros de la Sociedad, ya que argumentan, que éstas son elevadas y no obtienen ningún beneficio a cambio.

Ningún miembro de la directiva conoce los estatutos de la Organización ni el Reglamento Interno; tampoco los miembros de la base. No se organizan en comités para la gestión de créditos, insumos y apoyos para la comercialización. Finalmente quien ha recibido mayor parte de los beneficios de la comercialización, con dependencias públicas, es el primer Presidente de la Sociedad, y sus familiares, pues han colocado un mayor volumen de su producción a mejores precios, que el resto de los miembros organizados.

No se organizan ni para producir ni para comercializar, las compras que efectuó DICCONSA con esta Organización, bien pudo hacerlas con los no organizados ya que la Asociación sólo sirvió para que se seleccionara entre sus miembros al productor que debería vender a la empresa.

En suma, se puede decir que la Organización interna de la Sociedad posee sólo débiles factores de real cohesión, que garanti

cen el buen funcionamiento de la misma. Existe, difundida, de manera generalizada, la imagen de que el actual presidente considera que él debe ser el primer beneficiado, cuando de beneficios a la sociedad se trata.

D. Características de la Comercialización sin el Sistema DICCONSA. (87)

Como ya mencionamos, los productores de la Asociación realizan sus ventas individualmente. El 65% de su producto lo comercializan en la Central de Abasto de Monterrey, Ellos mismos realizan las tareas de selección, empaque y transporte. El 20% del producto lo venden con intermediarios locales y regionales a través de "compras anticipadas", en donde el intermediario adelanta una parte del pago de la cosecha mismo que sirve para fianciar los costos de producción. En esta negociación el intermediario corta, selecciona, empaca y transporta por su cuenta, asimismo, el precio se fija en el momento de iniciar la operación -y registrá la totalidad de la producción-, lo que generalmente significa para el productor, un pago entre 50 y 70% abajo del precio de mayoreo que corre en la temporada en la Central de Abastos. El 10% del producto se vende a "pie de huerto", con intermediarios locales y regionales que acueden a comprar las cosechas a las huertas; éstos, seleccionan, empacan y transportan el producto por su cuenta. El precio pagado al productor fue de un 50% abajo del precio de mayoreo de la Central de Abasto. El 5% restante lo comercializaron con DICCONSA.

Los productores no organizados comercializaron el 60% de la producción en la Central de Abasto de Monterrey; el 15% a "pela palo", negociación en la que el productor se desentiende de la huerta una vez que realiza el trato, y el comprador se hace cargo de la cosecha, selección, empaque y transporte del producto. Esta práctica es la menos común porque el productor vende una vez que el huerto esta en floración, o en cuanto el producto adquiere un tamaño regular, exponiéndose el comprador a las posibles heladas, cuyos riesgos implican perder prácticamente la producción en beneficio del productor, ya que éste, cobra por adelantado la totalidad de la producción. El precio pagado al productor es de un 70% abajo del precio de mayoreo. El 15% con "compras anticipadas", y el restante 10% a "pie de huerto".

Los principales centros a donde se desplaza la producción, en orden de importancia son: los mercados de abasto de Monterrey, Torreón, Guadalajara y México. La venta se realiza inmediatamente después de la cosecha, debido a que la producción sale de 15 a 30 días antes que la manzana de Chihuahua. Esto último, aunado a la urgencia de recursos de los productores, ocasiona que no recurran al almacenamiento en cámaras de refrigeración.

E. La Comercialización a través del Programa de Compras Directas.

En términos generales, la concertación fue adecuada, en tiempo y forma.

De acuerdo con la información recabada en el trabajo de campo, la mayoría de los productores manifestaron que se enteraron del Programa a través de una asamblea convocada por la directiva de la Organización, en la que estuvieron presentes funcionarios de SARH y DICCONSA; otros productores (los menos) dijeron que los funcionarios de estas dependencias les informaron directamente del Programa.

En la elaboración del convenio no participaron los productores, ya que éste se les presentó redactado para la discusión y/o aprobación de las cláusulas, de las entrevistas, se desprende que dicho convenio fue aceptado sin modificación alguna.

La firma del convenio se realizó en 1986. Sin embargo, ya en años anteriores se habían concertado compras con los productores bajo las mismas características propuestas por él, incorporándose casi el 50% de los asociados.

Las cantidades solicitadas por DICCONSA fueron notificadas a los productores, a través del responsable del Programa. Dada la carencia de comunicación telefónica, éste, se desplazó hasta la comunidad y trabajó directamente con el presidente de la Asociación quien, al enterarse de los volúmenes requeridos, invitó a los socios a participar en las ventas a la empresa.

En el caso de las ventas realizadas a DICCONSA en los años de 1984 y 1986, sólo participaron el Presidente, Tesorero y Secretario de la Asociación, debido principalmente, a los bajos volúmenes solicitados, pero contando con la aprobación del resto de los asociados.

En las ventas realizadas en 1985, los volúmenes solicitados se incrementaron, lo cual dió lugar a la participación de los productores que tenían en ese momento, manzana picada, seleccionada y que no estaba comprometida con otro comprador. De esta manera completaron la cantidad de cajas solicitadas, sin que hubiera problemas entre los miembros de la Sociedad por vender a DICCONSA. Si varios productores tenían manzana cortada y seleccionada no se presentaban contratiempos, ya que en realidad DICCONSA, no representa un mercado atractivo para ellos. Además, porque la mayoría de los productores requieren de recursos para la manutención familiar y otros gastos prioritarios, y la empresa demora los pagos.

En 1986, ya formalizada la relación a través del convenio, sólo participaron tres productores con 3,000 cajas pues el comprador de DICCONSA llegó a la comunidad cuando la mayoría de los fruticultores tenían comprometida su producción con otros compradores.

La selección se realiza manualmente con trabajo familiar, y ocasionalmente con mano de obra contratada. Hasta antes de que las instituciones proporcionaran asesoría para esta actividad, la selección se realizaba empíricamente, después se seleccionó tomando en cuenta las especificaciones técnicas proporcionadas por CONAFRUT, que contemplan el grado de maduración, color, tamaño y variedad.

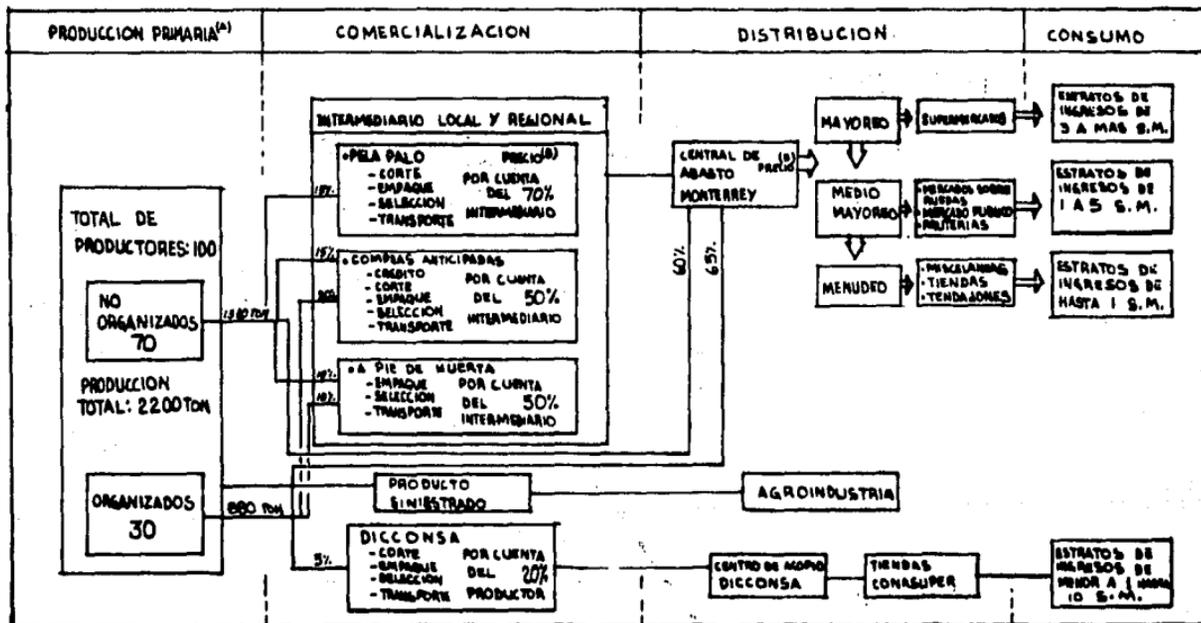
El empaque se efectúa con mano de obra familiar, y en ocasiones contratada. Utilizan cajas de madera de segunda, adquiridas en la Central de Abasto de Monterrey, las cuales en 1986 tuvieron un precio que osciló entre 100 y 180 pesos cada una. El pro-

ducto lo envuelven en papel de estraza.

En cuanto al transporte, si el pedido excedía de 120 cajas, los productores se organizaban y contrataban un camión en Central de Abasto de Monterrey; si los pedidos no rebasaban esta cantidad se utilizaban vehículos propiedad de alguno de los socios de la misma localidad. Según las entrevistas, los costos en 1986, oscilaron entre 300 y 400 pesos por caja transportada a la Cd. de Monterrey. Manifestaron que estos costos fueron altos pues los propietarios del transporte tomaban en cuenta las condiciones de acceso a la zona productora.

Padro B:

FLUJOGRAMA DE LA PRODUCCION, COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION DE LA MANZANA EN LAGUNA DE SANCHEZ, VILLA SANTIAGO, N. L. 1987.



(A) LA MANZANA QUE SE PRODUCE EN UN 70% ES DE LAS VARIETADES GOLDEN, DOBLE RED, RED DELICIOUS Y EN MENOR MEDIDA CRILLA.

(B) PORCENTAJE ABAJO DEL PRECIO DE MAYOREO DEL MERCADO DE ABASTOS "ESTRELLA" DE MONTERREY

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA PIECE-FCPYS-UNAM.

5.2.- *Sociedad de Producción Rural de R.L. del Cañon de San José de las Boquillas, N.L.*

A. Características de la Región.

La Comunidad de San José de las Boquillas se encuentra situada en la Sierra Madre Oriental, al Sureste de la Ciudad de Monterrey. Perteneció al Municipio de Villa de Santiago, Nuevo León. Su población es de 600 habitantes, distribuidos en pequeños asentamientos denominados: Mesa del Nopal, San Sebastián, Las Adjuntas, Jacinta, La Escondida y Boquillas. La mayor parte de los pobladores, son hombres adultos que permanecen ahí sólo por la producción de manzana, pues en la mayoría de los casos es el único ingreso familiar.

Su alimentación es a base de huevo, frijol, chile, maíz procesado en harina (maseca), jitomate, cebolla y papa. Las frutas que más consume la población, son naranja y plátano, además de las que se producen en la región como manzana, ciruela, durazno y membrillo.

Las enfermedades más comunes son gastrointestinales y respiratorias.

El Cañon de San José de las Boquillas, se ubica en un terreno bastante accidentado, con escasas áreas laborales. La producción de manzana se realiza en pequeñas parcelas que no van más allá de cinco hectáreas por productor. El clima es frío con heladas frecuentes, por lo que la región es catalogada por la SARH como zona de alta siniestralidad.

El mercado más cercano para la colocación de sus productos es el de la Cd. de Saltillo, Coahuila, ubicado a una distancia de aproximadamente 30 kilómetros.

B. Características Productivas de la Organización.

La comunidad esta formada por un total de 240 productores, en su mayoría propietarios minifundistas con propiedades que oscilan entre 1 y 8 hectáreas. Cultivan la manzana en pequeñas áreas de riego, predominando las de temporal. Del total de productores, 34 están organizados en torno a la Sociedad de Producción Rural del Cañón de San José de las Boquillas; el resto, 186, son pequeños propietarios y 20 ejidatarios que no pertenecen a ninguna asociación. En su totalidad poseen una superficie cultivada de manzana, de alrededor de 500 hectáreas.

En 1986, los productores organizados registraron una producción de 5,100 cajas, con un peso promedio de 22 kgs. por caja, lo que corresponde a 1,122 toneladas. Los no organizados produjeron 19,900 cajas, que dan un total de 4,378 toneladas. Así, en ese año, la producción total en esta comunidad fue de 5,500 toneladas de manzana, cifra considerablemente superior a las registradas para el mismo año, en la comunidad de Laguna de Sánchez⁽⁸⁸⁾.

Las características productivas de los fruticultores no organizados y los organizados son esencialmente las mismas, por lo que consideramos que las que presenta la organización pueden ser extendidas a la totalidad de agricultores de la localidad.

A continuación nos avocaremos a hablar en específico de las características productivas de la Organización, tomando como referencia los resultados de la aplicación de cuestionarios de una muestra de ocho productores organizados que corresponde al 23.5% del total.

Potencial Productivo.

De acuerdo con los datos proporcionados por la muestra seleccionada, en cuanto a la producción, el rendimiento medio por hectárea es de 3.4 toneladas (ver Cuadro 9). Resalta el séptimo productor con un rendimiento de 6 toneladas por hectárea. Esto se explica, pues posee una huerta en producción máxima, aunado a los cuidados que le da en las labores de cultivo y a la ubicación geográfica de su parcela, pues se ubica en la parte alta de la zona productora, en donde el grado de siniestralidad es menor que las partes bajas del Cañón.

Cuadro 9: Características Productivas de la Sociedad de Producción Rural del Cañón de San José de las Boquillas, N.L.

Productores	Sup. Cosechada (Ha.)	Vol. de la Prod. (Tons.)	Rendimiento/Ha. (Tons.)
1	1.5	5.5	3.6
2	4.0	22.0	5.5
3	6.0	17.6	2.9
4	4.0	17.7	4.4
5	4.0	10.4	2.5
6	5.0	9.2	1.8
7	4.0	24.2	6.0
8	6.0	11.0	1.8
Total:	34.5	117.6	3.4

Fuente: Investigación Directa PIECE-FCYS-INAM.

De acuerdo con lo anterior, parecería factible incrementar los rendimientos por hectárea a partir del mejoramiento y cuidado de los huertos.

De hecho, los apoyos proporcionados por CONAFRUT y SARH, de cinco años a la fecha, han tenido ciertos efectos en la medida en que las variedades y calidades se han mejorado, y la superficie cultivada de manzana se amplió.

Tecnología e Insumos.

En este aspecto, la organización presenta características que, dada su generalización, pueden ser aplicables a la mayoría de los

productores de la Región. Estas son:

La fuerza de tracción utilizada en su totalidad es de bestias mulares. Las condiciones geográficas del terreno impiden el uso de tractores. El equipo que poseen para fumigar sus huertos consiste básicamente en bombas de aspersión manuales, la utilización de fertilizantes químicos, así como los venenos y el abono foliar. Las podas y los injertos son prácticas generalizadas entre los productores de la comunidad. Se realizan a raíz de la intervención de técnicos de Agroindustrias y CONAFRUT, ambas pertenecientes a SARH.

En esta comunidad, a diferencia de Laguna de Sánchez, algunos de los productores que practican el riego lo hacen por medio de bombas de motor, aunque también utilizan el sistema de riego por gravedad.

El área de producción carece de la tecnología apropiada para el cultivo de manzana en zonas de alta siniestralidad. Sin embargo, ya se realizan actividades que denotan un avance en el mejoramiento de los cultivos. También se observó que algunos productores utilizan mayas protectoras contra el granizo, calentadores para controlar la temperatura en los huertos. Algunos aplican citrolina para regular el frío en el árbol. Sin embargo, estos trabajos no los realizan en la totalidad de sus árboles.

Variedad y Calidades.

El 80% de la producción la constituyen variedades finas, principalmente Golden y Red Delicious. El resto son variedades Crio-

llas entre las que destacan: México, Gringa y Celia. Esto se corrobora con la información que, en cuanto a volúmenes producidos, reportaron los productores de la muestra encuestada (Ver cuadro 10).

Las calidades que se producen en la localidad, son: primeras, segundas y terceras, prevaleciendo en volumen las dos últimas. En años recientes, debido a la práctica de mejoramiento a los huertos, la producción de extras y primeras calidades se han incrementado.

Cuadro 10: Producción de manzana en la Sociedad de Producción Rural del Cañón de San José de las Boquillas, N.L.

Productores	Golden		Red Delicius		Criolla		Total	
	Tons.	%	Tons.	%	Tons.	%	Tons.	%
1	2.2	40	2.2	40	1.1	20	5.5	100
2	13.2	60	4.4	20	4.4	20	22.0	100
3	8.8	50	4.4	25	4.4	25	17.6	100
4	3.3	17.6	11.0	58.8	4.4	23.6	18.7	100
5	1.5	14.6	3.3	32.0	5.5	53.4	10.3	100
6	4.4	49.0	4.4	49	.4	2	9.2	100
7	6.6	27	15.4	64	2.2	9	24.2	100
8	4.4	40	3.3	30	3.3	30	11.0	100

Fuente: Investigación Directa PIECE-FCPyS-UNAM.

Otros Cultivos.

En la comunidad después de la manzana, se cultivan durazno, ciruela y membrillo (en mínima cantidad), mismos que destinan

principalmente al mercado. También se produce maíz, frijol y ajo. Esta producción es insuficiente para cubrir las necesidades del consumo familiar, por lo que recurren al mercado para su provisión.

Requerimientos y uso de Fuerza de Trabajo.

Las labores de cultivo y cosecha se realizan principalmente con mano de obra familiar. Sólo en algunos casos se contrata mano de obra para la aplicación de venenos, corte, selección y empaque. La mayoría de los productores que recurren a la fuerza de trabajo asalariada, lo hacen por un periodo de tres semanas. Sólo los productores que carecen de familia en la localidad contratan jornaleros por más tiempo. El número de personas contratadas oscila entre 1 y 3, y los salarios se fijan un 50% abajo del salario mínimo local.

Financiamiento para la Producción.

Los productores organizados en torno a la Sociedad de Producción Rural del Cañón de San José de las Boquillas, reciben financiamiento del FIRA, a través del Banco Obrero. Este les provee de recursos tanto para la producción como para la comercialización, el crédito proporcionado les llega en tres partes: para las labores de cultivo; para la selección y empaque; y, para la comercialización.

La cantidad asignada por productor varía, según el número de árboles que tenga en producción. Esto coloca al productor organi-

zado en una condición ventajosa respecto a los no organizados, pues les permite hacer maniobras previas a la venta, como el de almacenar en cuartos fríos y sacar el producto al mercado en periodos de precios altos. Ningún productor organizado recurre a créditos que no sean proporcionados por el Banco. En cambio, para los no organizados, la principal fuente de financiamiento la constituyen sus propios recursos. Le siguen, en orden de importancia, los provenientes de intermediarios regionales. Son también importantes, los que se generan por concepto de compras adelantadas que realizan los bodegueros de Centrales de Abasto de las ciudades de Saltillo y Monterrey.

Cabe señalar que, cuando un socio no puede cubrir su crédito porque su producción ha sufrido algún siniestro, la organización asume el pago y, después, el socio paga a ésta con los intereses bancarios vigentes.

C. Características Internas de la Organización.

La Sociedad se constituyó en 1980, con el objeto de obtener créditos, ya que las instituciones financieras sólo reconocen personalidad jurídica, y por tanto como sujetos de crédito, a organizaciones de pequeños propietarios, integrados en Sociedad de Producción Rural y registrados ante el Registro Agrario. Esta se inició con 60 miembros, y a la fecha (Diciembre-1986) sólo participan 34. El resto se dió de baja, principalmente por haber emigrado de la comunidad.

El buen funcionamiento que caracteriza a esta organización le permitió obtener algunos logros económicos. Resaltan, al respecto: dos seleccionadoras, donadas por el Gobierno del Estado a través de CONAFRUT; adquisición de un lote para la construcción de un local, donde se ubica la seleccionadora y se realizan las asambleas; y, el establecimiento de un vivero de pinos, mismos que se venden en épocas navideñas. Para el mantenimiento de éste, están organizados por tareas, en donde cada miembro debe cubrir un determinado número de jornales.

Todos los insumos donados por el Gobierno del Estado se canalizan por medio de la Organización quien, a su vez, los asigna a sus miembros a través de la Directiva. También se organizan para la compra de cajas y papel, utilizados en el embalaje de la fruta. Debido a su organización, tienen mayores opciones de comercialización, pues venden su producto directamente en el Mercado Sobre Ruedas de Monterrey y/o a Tiendas de Autoservicio como: Astra, Gigante, Conasupo y Ficoproconsa.

La organización posee un local propio para realizar sus asambleas. Levantan actas de sus acuerdos. Tienen fijada una cooperación mensual de 250 pesos por asociado. Sólo algunos miembros de la directiva están muy bien distribuidas. A decir de los entrevistados, el Secretario cumple cabalmente sus funciones así como el Tesorero y el Presidente.

En suma, esta organización es la más integrada de la zona. Entre los factores que determinan este buen funcionamiento se encuentran:

a) Acceso al crédito y a su manejo, con absoluta responsabilidad, por parte de los integrantes de la Directiva,

b) Sus miembros son activos y visualizan las bondades que reporta una buena organización y su funcionamiento,

c) La mayor participación de los socios y su disposición para colaborar en las actividades de la organización.

D. Características de la Comercialización sin Sistema DICCONSA⁽⁸⁹⁾.

Como ya mencionamos, los productores de esta organización cuentan con una gran diversidad de opciones de venta a mejores precios, en comparación con los que ofrece el intermediario. En gran parte, ello se debe a la consolidación que presentan en su organización interna. Realizan prácticas de selección y clasificación de sus productos, y los almacenan en cámaras de refrigeración para obtener mejores precios en la época de baja producción.

La producción la destinan principalmente a la Central de Abasto de Monterrey, a las cadenas de supermercados y bodegueros (70%); el resto (29%), la venden directamente a consumidores del mercado sobre ruedas; y el (1%) restante lo comercializan con DICCONSA. En situaciones críticas realizan ventas con intermediarios regionales, a pie de huerta, y en proporciones mínimas⁽⁹⁰⁾.

Los productores no organizados venden a intermediarios locales y regionales, y directamente en el mercado de abasto de Monterrey. En 1986, la producción de los pequeños propietarios no organizados fue de 3,938 toneladas, de las cuales, vendieron el 50% en la Cen-

tral de Abasto; el 30% con intermediarios locales y regionales, a través de compras anticipadas; el 15% a pelo palo, y el 5% restante lo venden a pie de huerta⁽⁹¹⁾.

En orden de importancia los principales centros a donde se desplaza la producción de esta Región, son: Monterrey (a través de: Mercado Sobre Rueda, Mercado de Abasto y Tiendas de Autoservicio), Saltillo, Torreón y Matehuala en sus respectivos mercados de abasto. Una parte de la venta se realiza inmediatamente después de la cosecha, debido a que su producto sale entre 15 y 30 días antes que la manzana de Chihuahua; otra, la almacenan en frío (práctica que realizan aproximadamente el 80% de los socios) en las ciudades de Saltillo y Jiménez, durante un lapso que oscila entre 4 y 6 meses. Los costos por estos servicios oscilan entre 500 y 700 pesos (precios de diciembre de 1986) por caja pero, aún así, el ingreso que perciben por hacer una venta post-cosecha es extraordinariamente superior al que recibirían si vendieran en época en que la manzana de Chihuahua cubre el mercado.

E. Comercialización con el Sistema DICCONSA a través del Programa de Compras Directas a Productores.

La concertación de los productores se realizó a través de asambleas convocadas por la directiva de la organización, en la que estuvieron presentes funcionarios de SARH y DICCONSA. En la elaboración del convenio no participaron los productores ya que éste se les presentó redactado para la discusión y/o aprobación de las cláusulas. Según se pudo desprender de las entrevistas, fue aceptado sin modificación.

Al igual que en Laguna de Sánchez, la firma del convenio se realizó en 1986. También se hicieron algunas compras en años anteriores bajo las mismas características pactadas en el convenio. En estas compras participaron entre un 15 y 30% de los miembros de la Asociación. Entre las razones por las que no se incorporó el resto, destacan: los bajos volúmenes adquiridos por DICCONSA, y el precio que significaba un 20% abajo del que podría obtener en el mercado de abasto. Sin embargo, valoran la importancia de contar con una alternativa de compra como DICCONSA, a la que pueden recurrir en el momento en que los precios que les ofrezcan sus compradores sean inferiores. De ahí la preocupación de mantener la relación con la empresa a través del Programa.

Las compras se realizaron a través de pedidos solicitados directamente a la mesa directiva por el responsable de Compras Directas. Para seleccionar a los productores que surtirían los pedidos, la directiva procedió a informar a los socios el volumen solicitado. Vendieron los productores que en ese momento tenían manzana cosechada, seleccionada y libre de compromiso con otros compradores.

En 1985, los productores participaron en el Programa con 532 cajas con un peso promedio de 22 kilogramos, lo que da un total de 11 toneladas con 704 kilogramos. Esta venta se realizó en dos partes; en la primera, el precio por kilogramo pagado fue de 97 pesos, el volumen vendido fue de 316 cajas, participando seis socios; en la segunda parte de las ventas realizadas, participaron seis productores, cuatro distintos a los de la primera etapa y dos repetidos, proporcionando un total de 216 cajas a un precio de 136 pe-

sos por kilogramo.

En 1986, la organización no registró las ventas realizadas a la empresa. Se detectaron sólo a través de la información verbal proporcionada por la directiva, que informó de la participación de 15 productores con un volumen aproximado de 11 toneladas.

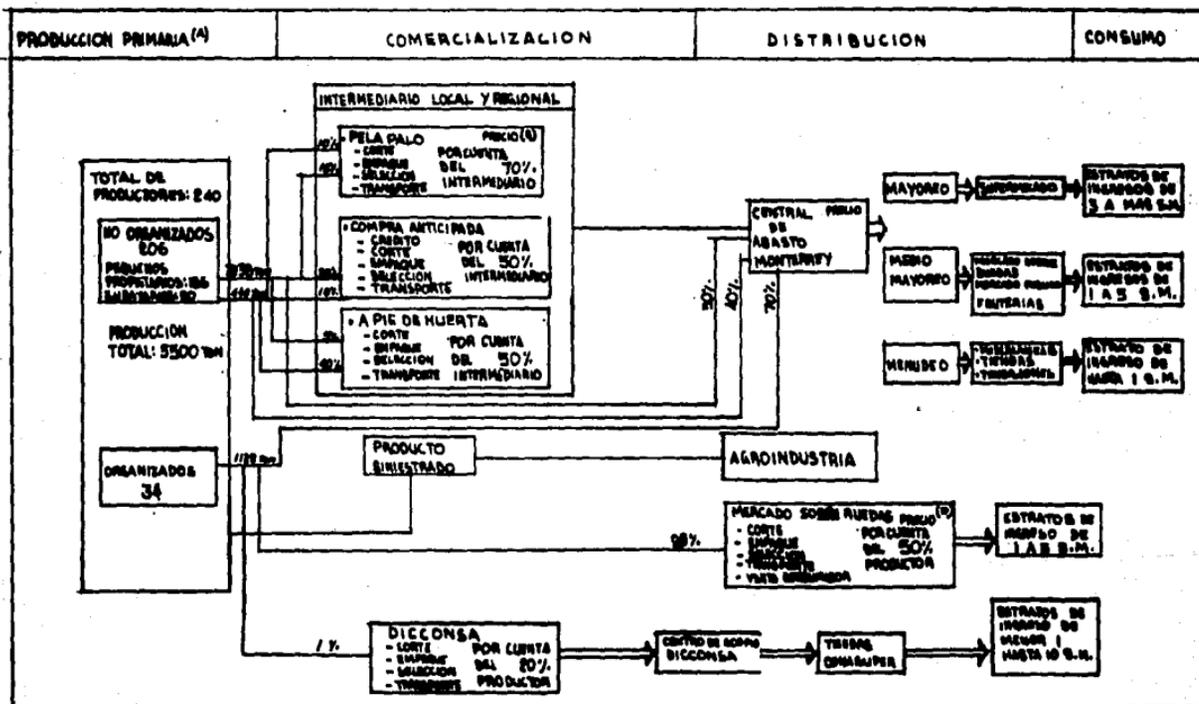
La selección del producto se lleva a cabo manualmente, utilizando fuerza de trabajo familiar y, en menor medida, contratada. Hasta antes de que las instituciones proporcionaran asesoría para esta actividad, se efectuaba de manera empírica. Posteriormente se tomaron en cuenta las especificaciones técnicas proporcionadas por CONAFRUT, mismas que norman la selección, considerando el grado de maduración, color, tamaño y variedad.

También el empaque lo llevan a cabo manualmente, con trabajo familiar y en ocasiones contratan fuerza de trabajo en mínimas proporciones. Utilizan cajas de segunda, compradas conjuntamente con la organización a través de la directiva en la Central de Abasto de Monterrey. El precio para 1986 fue de 250 pesos por caja. El producto lo envuelven en papel de estraza.

Para transportar la producción, se organizaban para la contratación de un camión en Central de Abasto de Monterrey. En caso de que ésta excediera de 120 cajas. En caso de que los pedidos no rebasaran esta cantidad, se contrataban vehículos en la misma localidad, siendo éstos propiedad de alguno de los socios. Los costos por este concepto oscilaban entre 300 y 400 pesos por caja. Los entrevistados manifestaron que estos costos son altos, ya que los propietarios del transporte toman en cuenta lo accidentado del camino de acceso a la zona productora.

Cuadro 11:

FLUJOGRAMA DE LA PRODUCCION, COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION DE LA MANZANA EN SAN JOSE DE LAS BOQUILLAS, VILLA DE SANTIAGO, N. L. 1987



(A) LA MANZANA QUE SE PRODUCE EN UN TO. ES DE LAS VARIETADES DOÑA ROS, ROS DELICIAS Y EN MENOR MEDIDA LAZOLA

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA

(B) PORCENTAJE ABASTO DEL PRECIO DE MAYORADO DEL MERCADO DE ABASTO "ESTRELLA" DE MONTERREY

(C) PORCENTAJE ABASTO DEL PRECIO QUE CORRE EN EL MERCADO DE ABASTO "ESTRELLA" DE MONTERREY

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE - FCPYS - UNAM.

5.3.- Aproximación Cuantitativa.

En seguida se presenta la información obtenida en el trabajo de campo, en términos cuantitativos. Contiene características productivas y de comercialización de las organizaciones de productores ubicadas en Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas -ambas del Estado de Nuevo León-, que participaron en el Programa de Compras Directas de DICCONSA.

Consta este apartado de 10 cuadros. Del cuadro 1 al 5, se presentan algunos elementos vinculados con la manera en que los socios de estas organizaciones, participaron -o dejaron de hacerlo- en el PCD-DICCONSA. Se relaciona su condición de participante o no participante, con: tamaño de predio; tipo de tenencia de la tierra (pequeña propiedad o ejido); condiciones de riego o temporal; mono o multicultivo de frutales; volúmenes de producción; variedades de manzana bajo cultivo; rendimientos por hectárea; problemas que se presentan en la adquisición de insumos; acceso a créditos, tanto en la etapa de producción, como en la de comercialización; niveles de adecuación y aceptación de los volúmenes de crédito efectivamente otorgados; percepción de la forma en que fue cubierta la concertación del Programa con los productores, así como de las modalidades concretas que éstos adoptaron en ello; y, grados de aceptación o rechazo de la manera en que opera el convenio concertado.

Los cuadros 6 a 10 incluyen información sobre las características de ambas organizaciones respecto a: la organización para efectuar sus ventas a DICCONSA (problemas en la recepción y descuent

tos ocasionados, problemas en los pagos y en el apoyo institucional para las ventas, canales de comercialización y formas de venta utilizadas); el transporte (formas de organización para su uso, problemas para conseguirlo y su costo); ventajas que ofrece el intermediario a los productores que comercializan con él (su importancia en la región, reacción del intermediario hacia los productores por las ventas a DICCONSA, a través del Programa); y, fuentes de información sobre precios y mercados de los productores asociados (opinión sobre las ventas conjuntas o colectivas, y cómo afecta a los socios de Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas la producción de manzana de otras zonas).

CUADRO 12: REGIMEN DE PROPIEDAD, TIPO, SUPERFICIE Y DEMAS CULTIVOS REALIZADOS POR LOS PRODUCTORES DE MANZANA DE LAS ORGANIZACIONES DE LAGUNA DE SANCHEZ Y SAN JOSE DE LAS BOQUILLAS, N.L.

PRODUCTOR	PARTICIPANTE		SUPERFICIE				PROPIEDAD		MANZANA	TRIGO	MAIZ	FRIJOL	CIRUELO	DURAZNO	AJO
	SI	NO	HAS	T	R	T	EX	DU							
FIDEL TORRES SANCHEZ		X	2.5	X	X		X	X							
MENCIO OYARVIDES		X	9.0	X	X	X	X	X	X	X		X			
HERIBERTO SANCHEZ		X	1.5		X	X	X	X							
FIDEL OYARVIDES		X	2.0	X	X		X	X	X	X	X				
ERNESTO GARCIA SAUCEDO		X	3.0	X	X	X	X	X							
BALOMERO TORRES	X		5.0		X		X	X							
VICTORIA TORRES	X		3.5		X	X	X	X				X			
HELESIO TORRES	X		3.0	X			X	X	X	X					
REYNOLDO TORRES	X		3.0	X	X		X	X	X	X	X	X	X		
SUBTOTAL	4	5	32.5	6	8	4	9	9	4	4	2	3	1		
HUMBERTO RAMIREZ SANCHEZ		X	3.0	X			X	X							
FELIZ SANCHEZ DAVILA		X	4.0		X		X	X							
JESUS SAUCEDO GALNA	X		5.0	X	X		X	X						X	
CRISOFORO SANCHEZ GALNA	X		4.0		X		X	X		X					
ALFREDO SANCHEZ RAMIREZ	X		8.0		X		X	X		X		X	X		
QUINESIMO TORRES LARA	X		5.0	X	X		X	X	X	X	X				
JOSE GALNA	X		3.0	X	X	X	X	X							
JOSE REYNA VALDEZ	X		6.0		X		X	X		X		X			
SUBTOTAL	6	2	38.0	4	7	1	8	8	1	4	1	2	1	1	
TOTAL	10	7	70.5	10	15	5	17	17	5	8	3	5	2	1	

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. FIECO-FOYS-UNAM.

Cuadro 12:

En la comunidad de Laguna de Sánchez, Nuevo León, en diciembre de 1986 existían 30 productores asociados, de los cuales, 16 participaron en el Programa de Compras Directas. De éstos últimos se entrevistaron 4 y de los no participantes se entrevistaron 5.

En la comunidad de San José de las Boquillas, Nuevo León, 15 miembros de 34 socios productores de manzana, participaron en el Programa de Compras Directas. De éstos se entrevistaron 6 y de los socios no participantes, se entrevistaron 2.

Los datos indican que la extensión o superficie del predio de los productores no determina su participación en el Programa de Compras Directas. En efecto, el promedio de hectáreas por socio, no participante, fue de 3.6, en el caso de Laguna de Sánchez, y de 3.5 hectáreas para San José de las Boquillas. De los socios participantes, en cambio, el promedio es de 3.9 hectáreas por productor en Laguna de Sánchez y de 5.2 hectáreas en San José de las Boquillas. La diferencia en los 4 casos no es significativa, pues es de 0.3 hectáreas y 1.7 hectáreas, respectivamente.

El contar con riego no parece ser un factor de alto peso en la participación o no de los productores en el Programa de Compras Directas. En el caso de Laguna de Sánchez, 2 de los 4 socios participantes en el Programa carecían de irrigación, en tanto 4 de los 5 socios no participantes, contaban con riego. De manera similar, en San José de las Boquillas 1 de los 2 socios no participantes tenían riego, en tanto que 3 de los 6 participantes ca-

recían de él.

El hecho de no ser simultáneamente pequeño propietario y ejidatario, según las evidencias, abren mayores posibilidades de que un productor miembro de una organización agrícola, participe en el Programa de Compras Directas de DICCONSA. En Laguna de Sánchez, se encontró que 1 de los 4 socios participantes era a su vez pequeño propietario y ejidatario, en tanto que en San José de las Boquillas, la razón era de 1 a 6. Los productores que tenían esta doble figura jurídica de tenencia de la tierra eran 3 de 5 no participantes en Laguna de Sánchez y, 0 de 2 en San José de las Boquillas. (Ver cuadro 12).

Cuadro 13: Variedades de productos cultivados por los agricultores de Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas, N.L., participantes en el Programa de Compras Directas a Productores.

Comunidad	Participantes		Sólo con básicos	Sólo con otros frutales	Con ambos	Con nada
	SI	NO				
Laguna de Sánchez	4	-	1	1	1	1
	-	5	1	0	1	3
San José de las Boquillas	6	-	2	-	2	2
	-	2	0	0	0	2
Total:	10	7	4	1	4	8

Fuente: Investigación Directa PIECE-FCPyS-UNAM.

Por otra parte, a partir de los resultados de las entrevistas se infiere que, en la medida que los socios no combinan la producción de maguey con otros cultivos disminuye la participación en el

Programa de Compras Directas. En la última columna del Cuadro 13, se muestra que 3 de los 5 socios no participantes, cultiyan sólo manzana en Laguna de Sánchez. Y 2 de los no participantes, entrevistados en San José de las Boquillas se encontraban en la misma situación. A su vez, los participantes que no combinaban el cultivo de la manzana eran 2 de 6 socios en San José de las Boquillas, y 1 de 4 socios, en Laguna de Sánchez.

CUADRO 14: SUPERFICIE CULTIVADA DE MANZANA, VARIEDAD Y RENDIMIENTO DE LOS PRODUCTORES ORGANIZADOS DE LAGUNA DE SANCHEZ Y SAN JOSE DE LAS BOQUILLAS, N.L.

ORGANIZACION LAGUNA DE SANCHEZ	PARTICIPO		SUPERFICIE CULTIVADA DE MANZANA. HAS.	TIPO RIEGO TEMPORAL			RED DELICIOS		GOLIEN		CRIOLIA		GLOBAL		RENDIMIENTO PROMEDIO POR HECTAREA TONS.
	SI	NO		HAS.	HAS.	HAS.	CAJAS	KGS.	CAJAS	KGS.	CAJAS	KGS.	CAJAS	KGS.	
1		X	3.0	.75	2.25	200	4,400			200	4,400	400	8,800	2.93	
2		X	5.0	1.0	4.0	700	15,400	200	4,400	400	8,800	1,300	28,600	5.72	
3		X	1.5		1.5	175	3,850			25	550	200	4,400	2.93	
4		X	1.0		1.0	150	3,300			70	1,540	220	4,840	4.84	
5		X	3.0	2.0	1.0	700	15,400	100	2,200			800	17,600	5.86	
6	X		4.0		4.0	800	17,600	100	2,200	100	2,200	1,000	22,000	5.50	
7	X		8.0		8.0	1,097	24,134	300	6,600	577	12,694	1,974	43,428	4.17	
8	X		3.0	3.0		200	4,400	100	2,200	100	2,200	400	8,800	2.93	
9	X		4.0	.25	3.75	800	17,600	200	4,400	480	10,560	1,480	32,560	8.0	
SUBTOTAL	4	5	32.5	7.0	25.5	4,822	106,084	1,000	22,000	1,952	42,944	7,774	171,028	4.7	
SAN JOSE DE LAS BOQUILLAS															
10		X	1.8	1.5		100	2,200	100	2,200	50	1,100	250	5,500	3.66	
11		X	4.0		4.0	600	13,200	200	4,400	200	4,400	1,000	22,000	5.50	
12	X		6.0	6.0		400	8,800	200	4,400	200	4,400	800	17,600	2.93	
13	X		4.0		4.0	150	3,300	500	11,000	200	4,400	850	18,700	4.42	
14	X		4.0		4.0	70	1,540	150	3,300	250	5,500	470	10,340	2.58	
15	X		5.0		5.0	200	4,400	200	4,400	20	440	420	9,240	1.84	
16	X		3.0	2.0	1.0	300	6,600	700	15,400	100	2,200	1,100	24,200	8.06	
17	X		6.0		6.0	200	4,400	150	3,300	150	3,300	550	12,100	1.83	
SUBTOTAL	6	2	33.5	9.5	24.0	2,020	44,440	2,200	48,400	1,170	25,740	5,440	119,680	3.8	
TOTAL	10	7	66.0	16.5	48.5	6,842	150,524	3,200	70,400	3,122	68,684	13,214	290,708	4.2	

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE-FCPys-UAAH.

Cuadro 14:

Para los productores de Laguna de Sánchez y de San José de las Boquillas que no participaron en el Programa de Compras Directas, el rendimiento promedio por hectárea es de 4.49 toneladas, mientras que la producción global de manzana (de las variedades Red Delicious Golden y Criolla) es de 13,105 kilogramos promedio por productor.

Para los que sí participaron, el rendimiento promedio por hectárea fue de 4.22 toneladas, y en cuanto a la producción global de las mismas variedades se obtuvo 18,786 kilogramos promedio por productor; lo que muestra, que el rendimiento por hectárea no es un factor que pudiera decidir o no la participación en el Programa, no así, su producción global.

Los productores que no participaron en el Programa de Compras Directas, obtuvieron una producción promedio de manzana de la variedad Red Delicious de 8,250 kilogramos, de 1,885 kilogramos en la variedad Golden, y de la variedad Criolla de 2,970 kilogramos. Para los que sí participaron la producción promedio fue de 9,277 kilogramos; de 5,720 y 4,789 kilogramos para las variedades Red Delicious, Golden y Criolla respectivamente; ello demuestra que los productores asociados que sí participaron obtuvieron producciones mayores a los no participantes, lo que puede ser, un factor para determinar su participación en el Programa de Compras Directas.

Los socios que no participaron en el Programa de ambas comunidades, poseen una superficie promedio cultivada de manzana de 2.71 hectáreas. Distribuidas en: riego con 0.75 hectáreas, y de temporal 1.96 hectáreas promedio por productor.

Para los socios que sí participaron en el Programa, la superficie promedio cultivada es de 4.7 hectáreas, con la siguiente distribución: 1.12 hectáreas en riego y 3.48 hectáreas en temporal. Ello significa que la superficie cultivada en los socios que sí participaron es mayor, lo que a su vez es indicio de que ésto pudo determinar su participación en el programa.

CUADRO 15: PROBLEMAS PARA LA ADQUISICION DE INSUMOS Y FINANCIAMIENTO, DE LOS PRODUCTORES DE LAS ORGANIZACIONES DE LAGUNA DE SANCHEZ Y SAN JOSE DE LAS ROQUILLAS, I.L.

P R O D U C T O R	PARTICIPO		PROBLEMAS ADQUISICION DE INSUMOS			C R E D I T O			COMERCIALIZACION			PROBLEMAS PARA LA OBTENCION DE CREDITOS			
	SI	NO	CREDITO	ESCASCES	NINGUNO	BANCO	INTER	PROPIOS	BANCO	INTER	PROPIOS	NO CONV.	DIF. PAQD	RECUR. PROP.	NINGUNO
LAGUNA DE SANCHEZ															
1		X	X					X			X	X			
2		X	X				X				X	X			
3		X			X			X			X	X			
4		X			X			X			X	X			
5		X			X			X			X	X			
6	X			X				X			X	X			
7	X			X				X			X	X			
8	X			X				X			X		X		
9	X			X				X			X	X			
SUBTOTAL	4	5	2	4	3		1	8			9	8	1		
SAN JOSE DE LAS ROQUILLAS															
10		X			X	X				X					X
11		X			X	X				X				X	
12	X				X	X				X					X
13	X				X	X				X			X		X
14	X				X	X				X					X
15	X				X	X				X			X		
16	X				X	X				X					X
17	X				X	X				X					X
SUBTOTAL	6	2			8	8				8				2	1
TOTAL	10	7	2	4	11	8	1	8		8	9	8	3	1	6

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE-FCPyS-UNAH.

Cuadro 15:

Los problemas para adquirir insumos en la producción de manzana parecen ser un factor que incide en la participación o no, en el Programa de Compras Directas, en Laguna de Sánchez. De los socios entrevistados que no participaron (5), 2 dijeron tener crédito y 3 manifestaron no tener problemas en su adquisición. Los que sí participaron (4), manifestaron que existe escasez de insumos para la producción de manzana. En tanto, en San José de las Boquillas, los 8 productores que en total se entrevistaron (participantes y no participantes), manifestaron no tener problemas en su adquisición.

Es probable que el crédito, para el caso de los productores de Laguna de Sánchez, haya influido en su participación en el Programa de Compras Directas. De los 9 socios entrevistados, sólo uno, manifestó recibir crédito a través del intermediario, para cubrir los costos de producción. Los 8 restantes los cubren con recursos propios. En cuanto a los costos de la comercialización, los 9 socios los cubren con recursos propios.

Para los productores de San José de las Boquillas, el crédito no parece ser un factor que determine su participación en el Programa, ya que sus costos habituales de producción y comercialización los cubren con crédito bancario.

CUADRO 16: CANAL INFORMATIVO, PARTICIPACION EN LA ELABORACION DEL CONVENIO Y FORMA DE INCORPORACION AL PROGRAMA DE COMPRAS DIRECTAS DE LOS PRODUCTORES DE MANZANA DE LA ORGANIZACION DE LAGUNA DE SANCHEZ Y SAN JOSE DE LAS BOQUILLAS, N.L.

PRODUCTOR	PARTICIPO		CANAL INFORMATIVO			PARTICIPACION DE LOS PROD. EN LA ELABORACION Y APROBACION DEL CONV.			FORMA DE INCORPORACION AL PROGRAMA					
	LAGUNA DE SANCHEZ	SI	NO	NO CONT.	ASAMBLA	SARI	NO CINTESTO	ASAMBLA	NO PARTICIPO	NO CONT.	DIRECTIVA	DICCONSA	SARI	AUTOPROUESTA
1			X	X			X			X				
2			X	X				X		X				
3			X	X			X			X				
4			X	X			X			X				
5			X	X			X			X				
6	X				X					X		X		
7	X					X		X						X
8	X				X			X				X		
9	X				X			X					X	
SUBTOTAL	4	5	5	3	1		4	4		6		2	1	1
SAN J DE LAS B.														
10			X	X			X			X				
11			X		X			X		X				
12	X					X		X			X			
13	X					X		X				X		
14	X				X			X						X
15	X				X				X		X			
16	X				X			X			X			
17	X				X			X			X			
SUBTOTAL	6	2	1	5	2		1	6	1	2	4	1		1
TOTAL	10	7	6	8	3		5	10	1	8	4	3	1	2

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE-FCPYS-UNAH.

Cuadro 16:

De acuerdo con los datos que se presentan en este cuadro, podemos ver: el principal medio de información que se utilizó para difundir el Programa entre los productores de manzana de Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas, fue la asamblea de la organización. El segundo lugar, en este sentido, lo ocupa el canal representado por los técnicos de SARH.

En los dos casos, la instancia en la cual se ratificó el convenio que normaría la relación entre productores y empresa fue básicamente la asamblea, misma en la que los socios aprobaron las cláusulas contenidas en dicho convenio, sin hacer o proponer modificación alguna.

La forma de incorporación de los socios al Programa fue resultado combinado del trabajo de la mesa directiva, de las acciones desplegadas por el responsable del Programa de Compras Directas, de los técnicos de la SARH y, finalmente, por autopropuesta.

Por lo anterior podemos inferir que la concertación del Programa con los productores de ambas comunidades, fue finalmente culminada como efecto de los medios que se emplean para su difusión y comprensión.

El impacto del proceso de negociación fue fuerte, ya que aún los socios que no participaron con ventas a DICCONSA., manifestaron haberse enterado del Programa.

CUADRO 17: OPINION DE LOS PRODUCTORES DE LA ORGANIZACION DE LAGUNA DE SANCHEZ Y SAN JOSE DE LAS BOQUILLAS SOBRE LOS TERMINOS DEL CONVENIO.

PRODUCTOR	PARTICIPO		POSIBILIDAD PARA COMERCIALIZAR UN VALLE MAYOR			MODIFICACIONES AL CONVENIO		AL CONVENIO			NO LO CONOCE	NO CONTESTO
	SI	NO	NO CONTESTO	NINGUNA	SI	TRANSPORTE	PAGOS A TIEMPO	INCREMENTO VOLUMEN DE COMPRA	COMPRA DE TERCERAS	NINGUNA		
L. DE SANCHEZ												
1		X	X									
2		X	X			X						
3		X	X									X
4		X	X									X
5		X	X									X
6	X			X			X					
7	X			X		X	X	X				
8	X			X							X	
9	X			X				X				
SUBTOTAL	4	5	5	4		2	2	2			1	3
S.J. DE LAS B.												
10		X	X									X
11		X	X				X	X				
12	X			X			X	X				
13	X			X				X	X			
14	X			X			X	X				
15	X			X			X					
16	X			X			X	X				
17	X			X				X		X		
SUBTOTAL	6	2	2	6			5	6	1	1		1
TOTAL	10	7	7	10		2	7	8	1	1	1	4

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE-FCPyS-UNAN.

Cuadro 17:

Una vez concluida la operación del Programa, los socios que participaron (tanto de Laguna de Sánchez como de San José de las Hoquillas) hicieron sugerencias para establecer obligaciones de DICCONSA en cuanto a los términos del convenio. Al respecto resal-
tan tres: a) DICCONSA debe en ciclos próximos incrementar el volumen de compra de manzana, para utilizar al máximo la capacidad productiva de las comunidades. Explicaron que en las experiencias pasadas los volúmenes comprados por la empresa a través del Programa han sido mínimos en relación al tonelaje total de producción; b) DICCONSA debe proporcionar transporte para el acarreo del producto de las comunidades a la Ciudad de Monterrey, así como, efectuar los pagos en los tiempos y formas convenidas; y c) DICCONSA debe comprometerse a comprar las terceras calidades de las variedades solicitadas.

CUADRO 18: ORGANIZACION, DESCUENTOS, PROBLEMAS EN LA RECEPCION Y PAGO A LOS PRODUCTORES PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA DE LAS ORGANIZACIONES DE LAGUNA DE SANCHEZ Y SAN JOSE DE LAS BOQUILLAS, N.L.

PRODUCTOR	PARTICIPO		COMO SE ORGANIZARON PARA VENDER/DURANTE POR LA			DESCUENTOS			PROBLEMAS EN RECEPCION DEL PRODUCTO				PROBLEMAS EN PAGOS RETRAZADOS			APOYOS INSTITUCIONALES EN VENTAS			
	SI	NO	NO	ASAMBLEA	DIRECTIVA	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	N/CONTESTO	SAH	NINGUNO
LAGUNA DE S.																			
1		X																	
2		X																	
3		X																	
4		X																	
5		X																	
6	X				X			X				X			X				X
7	X				X			X				X			X				X
8	X				X			X				X			X				X
9	X				X			X				X			X				X
SUBTOTAL	4	5	1	2	1			1	3			1	3		3	1			4
S.J. DE LAS B.																			
10		X																	
11		X																	
12	X				X			X				X							X
13	X				X			X				X			X				X
14	X				X			X				X			X				X
15	X				X			X	X						X		X		
16	X				X			X				X			X				X
17	X				X			X				X			X				X
SUBTOTAL	6	2	2		4			2	4	3		2	1	1	4	1	1		5
TOTAL	10	7	3	2	5			2	1	7	3	3	4	1	7	2	1		9

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE-FCpys-UNAM.

Cuadro 18:

En relación a la forma de organización que se generó entre los socios de Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas en la operación del Programa, se desprende la siguiente información de este cuadro: a) las modalidades concretas que adoptó la organización, básicamente fueron las aprobadas en asambleas y por iniciativa de los miembros de la mesa directiva de las organizaciones; b) la empresa no practicó descuentos a los productores ya que éstos cumplieron con lo pactado en cuanto a calidad y variedades del producto solicitado; c) los productores manifestaron, según se aprecia en el cuadro, no haber tenido problemas en la recepción de sus productos, toda vez que éstos fueron entregados en el lugar y la fecha señalada en las requisiciones efectuadas por la empresa; d) los productores señalan que DICCONSA no siempre cumplió con las fechas de pago convenidas, además señalaron no haber contado con apoyo adicional por parte de otras instituciones durante la operación del Programa.

CUADRO 19: CANALES DE COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTORES ENTREVISTADOS DE LAS ORGANIZACIONES DE LAGUNA DE SANCHEZ Y SAN JOSE DE LAS BOQUILLAS, N.L.

PRODUCTOR	PARTICIPA		INTERMEDIARIO LOCAL					INTERMEDIARIO REGIONAL					CENTRAL DE ABASTOS					Cadenas de Autoservicio					MERCADO SOBRE RUEDAS								
	SI	NO	1	2	3	A	B	C	D	II	III	II	III	II	III	II	III	II	III	II	III	II	III	II	III	II	III	II	III		
LAGUNA DE S.																															
1		X	X	X		X																									
2		X																													
3		X																													
4		X			X	X		X		X																					
5		X																													
6	X																														
7	X				X	X				X	X																				
8	X																														
9	X																														
SUBTOTAL	4	5																													
S.J. DE LAS B.																															
10		X																													
11		X																													
12	X																														
13	X																														
14	X																														
15	X																														
16	X				X	X				X	X																				
17	X																														
SUBTOTAL	6	2																													
TOTAL	10	7																													

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE-FCPys-UNAM.

- 1) antes de la cosecha A) en la huerta 1) seleccionada
 2) durante la cosecha B) en la bodega ii) sin seleccionar.
 3) después de la cosecha C) en la envasadora
 D) en la balsa

Cuadro 19:

En relación a los canales de comercialización y a las formas de venta que los socios de la organización de Laguna de Sánchez tienen para sus productos, el Cuadro nos muestra:

a) Las ventas se realizan a intermediarios locales de la siguiente forma:

- durante la cosecha
- en la huerta
- a granel
- empacada
- seleccionada
- sin selección

b) Estos productores no realizan ventas a intermediarios regionales, a cadenas de autoservicio, ni a mercados sobre ruedas, posiblemente por la ubicación de la zona el difícil acceso a la misma.

c) Ventas a Central de Abasto:

- antes de la cosecha
- durante la cosecha
- después de la cosecha (utilizan una bodega de acopio construida para seleccionar y acopiar el producto para venderlo a DICCONSA).
- en la bodega del cliente
- empacada
- seleccionada
- sin seleccionar

Los productores organizados de San José de las Boquillas realizan sus ventas en los canales y formas que a continuación se listan:

a) Intermediario local:

- durante la cosecha
- en la bodega del cliente
- seleccionada
- sin selección

b) Intermediario regional:

- durante la cosecha
- después de la cosecha
- en la huerta
- a granel
- seleccionada
- sin seleccionar

c) Cadenas de autoservicio:

- después de la cosecha
- en la báscula (esta forma de venta se realiza en la zona de básculas de la Central de Abasto de Monterrey y la Cd. de Saltillo)
- empacada
- seleccionada

Como se puede observar los productores de esta Asociación poseen más alternativas en cuanto a canales de venta, principalmente porque el acceso a su comunidad es menos difícil y por contar con un mayor grado de cohesión interna.

Podemos decir, que el Programa de Compras Directas se presenta en estas organizaciones como un canal alternativo de venta. No es el medio principal, por el cual los productores pudieran desplazar la mayor parte de su producción. En tal virtud, los productores continúan a merced de los canales tradicionales de venta y, por consiguiente, de los bajos precios ofrecidos por éstos.

CUADRO 20 USO DEL TRANSPORTE Y SUS PROBLEMAS, EN LOS PRODUCTORES DE LA ORGANIZACION DE LAGUNA DE SANCHEZ Y SAN JOSE DE LAS BOQUILLAS, N.L.

PRODUCTOR	PARTICIPO		TRANSPORTE				ORGANIZACION		PROBLEMAS PARA		COMO SE FIJA EL COSTO DEL TRANSPORTE		
	SI	NO	NO CONT.	PROPIO	ZONA DE PRODUCCION	OTRO LUGAR	PARA TRANSPORTE SOLDADO/PROD.	TRANSPORTE	CONSEGUIR TRANSPORTE NINGUNO	EN COSECHA	POR DISTANCIA	VOLUMEN	CONDICIONES DEL CAMINO
LAGUNA DE S.													
1		X		X			X		X		X		X
2		X			X		X		X		X		
3		X	X			X	X		X				X
4		X											
5		X		X			X		X				X
6	X					X	X	X	X		X		
7	X				X		X	X	X		X		X
8	X				X		X		X	X	X		
9	X			X			X		X	X	X		X
SUBTOTAL	4	5	1	3	3	2	4	4	5	2	5	2	5
S.J. DE LAS B.													
10		X			X		X	X	X		X		X
11		X			X		X		X		X	X	
12	X			X			X		X		X		
13	X				X		X	X	X		X		X
14	X				X		X	X	X		X		
15	X					X	X	X	X		X		
16	X				X		X	X	X		X		
17	X			X			X	X	X		X		
SUBTOTAL	6	2		3	4	1	3	5	8		8	1	1
TOTAL	10	7	1	6	7	3	7	9	14	2	14	3	6

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE.FCPyS-UNAM.

Cuadro 20:

En las organizaciones de Laguna de Sánchez y de San José de las Boquillas, los socios entrevistados informaron que el transporte que ellos utilizan para venderle a DICCONSA, es rentado en la misma zona y, en menor medida en otros lugares. Solamente algunos socios poseen transporte propio la mayoría de los productores que participaron en el Programa, se organizaron para transportar sus productos colectivamente y sólo algunos lo hicieron de manera individual, ya que el Programa no contempla transportar el producto por parte de la empresa. Se considera que el transporte es suficiente y no hay problema para conseguirlo. Sólo algunos de los socios que participaron en el Programa manifestaron que éste se escasea en épocas de cosecha. Indicaron, además, que el precio del flete se fija por la distancia, el volumen a transportar y por las condiciones del camino.

El transporte juega un papel importante en el acarreo del producto, de la zona de cultivo a los lugares donde se comercializa. Es en esta etapa donde los productores deciden si se arriesgan a transportar su producto y tratan de conseguir mejores precios, o si lo venden en la zona de producción a intermediarios locales.

CUADRO 21: IMPORTANCIA DEL INTERMEDIARIO Y BENEFICIO QUE PROPORCIONA A LOS PRODUCTORES DE LA ORGANIZACION DE LAGUNA DE SANCHEZ Y SAN JOSE DE LAS BOQUILLAS, N.L.

PRODUCTOR	PARTICIPA		VENTAJAS QUE OFRECE			COMPRA TODA LA PRODUC.	REACCION POR VENTAS A DICCOSA.		
	SI	NO	NINGUNA	PAGO CONTADO	FINANCIAMIENTO		ALZA DE PRECIOS	IDEJA DE COMPRAR	NINGUNA
LAGUNA DE SANCHEZ		X	X				X		
1		X		X			X	X	
2		X			X		X		
3		X			X		X		
4		X			X		X		
5		X	X				X		
6	X		X				X		X
7	X		X				X		X
8	X		X				X		X
9	X		X				X		X
SUBTOTAL	4	5	6	1	2		9	1	3
S.J. DE LAS B.									
10		X							
11		X		X		X	X		X
12	X		X				X		X
13	X		X				X		X
14	X		X				X		X
15	X			X			X		X
16	X		X				X		X
17	X			X		X	X		X
SUBTOTAL	6	2	4	3		2	7		3
TOTAL	10	7	10	4	2	2	16	1	6

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE-FCPyS-UNAM.

Cuadro 21:

La mayoría de los productores de las organizaciones de Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas, manifestaron que el intermediario no les proporciona ninguna ventaja. Sin embargo, algunos reconocen ciertas ventajas en la acción de este tipo de comerciantes: pagan al contado; financian la producción; compran toda la cosecha (esto es, adquieren extras, primeras, segundas y terceras calidades en sus respectivas variedades). El no tener esta última característica es, a nuestro juicio una de las fallas del Programa, ya que DICCONSA, sólo compra primeras calidades de las variedades Golden y Red Delicious.

Respecto a la importancia política o económica que el intermediario tiene en la región, los socios la desconocen. Manifiestan, eso sí, que el intermediario deja de comprar a quienes venden a DICCONSA. Otros informan que elevan el precio de compra y por último señalan que los intermediarios no tuvieron ninguna reacción por las ventas a DICCONSA. Esto último pudiera desprenderse del hecho de que los volúmenes comprados a través del Programa fueron mínimos; consecuentemente, la acción no representó una real amenaza a los intereses de los "coyotes".

CUADRO 22: INFORMANTES DE PRECIOS, OPINION SOBRE VENTA CONJUNTA Y AFECTACION DE OTRAS ZONAS PRODUCTORAS A LA COMERCIALIZACION DE LA PRODUCCION DE LAS ORGANIZACIONES DE LAGUNA DE SANCHEZ Y SAN JOSE DE LAS BOQUILLAS, N.L.

PRODUCTOR	PARTICIPO		INFORMANTES SOBRE PRECIOS Y MERCADOS				OPINION SOBRE VENTA CONJUNTA		AFECTA LA PRODUCCION DE OTRAS ZONAS	
	SI	NO	DICCONSA	SARH	GOBIERNO ESTADO	PERSONALMENTE	SON BUENAS	NO LES INTERESA	NO AFECTA	BAJA SU PRECIO
LAGUNA DE SANCHEZ										
1		X				X		X	X	
2		X				X	X			X
3		X				X	X		X	
4		X				X	X			X
5		X				X	X			X
6	X					X		X		X
7	X		X	X	X		X			X
8	X					X	X			X
9	X					X	X			X
SUBTOTAL	4	5	1	1	1	8	7	2	2	7
S.J. DE LAS B.										
10		X								
11		X	X	X						X
12	X		X	X			X			X
13	X		X	X			X			X
14	X		X	X			X			X
15	X		X	X			X			X
16	X		X	X			X			X
17	X		X	X		X	X			X
SUBTOTAL	5	2	7	7		1	5			7
TOTAL	10	7	8	8	1	9	13	2	2	14

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE-FCPyS-UNAM.

Cuadro 22:

Los socios productores de manzana de Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas, indican que la información de los precios de la manzana se proporcionó principalmente por: responsables del Programa de Compras Directas, técnicos de la SARH en la zona; el Gobierno del Estado vía boletines; y, constatación de los mismos por los propios productores.

Los socios de las organizaciones consideran que vender la producción de manera conjunta ayudaría a obtener un precio estándar para todos, ya que no habría competencia entre ellos mismos. Otros opinan que no les interesa vender conjuntamente sus productos. La mayoría de los productores organizados manifestaron que, en cuanto sale al mercado la producción de otras zonas, el precio de su producto baja. Un elemento importante a considerar es que la producción de estas zonas sale de 15 a 30 días de anticipación que la de Chihuahua. otros opinan que no les afecta.

En este sentido, es importante que las compras a través del Programa, se inicien exactamente en la fecha en que empieza el corte de la manzana. De lo contrario (como ocurrió en 1986), los productores venden a los compradores que primero lleguen, por tener urgencia de dinero.

CAPITULO VI

**PARTICIPACION DE PRODUCTORES EN EL PROGRAMA DE COMPRAS
DIRECTAS DE AGUACATE.**

6.1.- Asociación Agrícola Local Ascensión Gómez de R.I. de Aramberri, N.L.

A. Características de la Región.

La zona de estudio se encuentra ubicada en la parte su del Estado de Nuevo León, en los Municipios de Aramberri y Zaragoza. Al Norte colinda con los Municipios de Iturbide y Galeana, N.L., al Oeste con el Estado de Tamaulipas y al Este y Sur con el Estado de San Luis Potosí. Esta región se caracteriza por ser una zona marginada, con un 70% de siniestralidad. Ahí se ubica el 75% de los ejidos del Estado, cuya producción principal es el maíz y participan con el 80% de la producción caprina estatal.

El Municipio de Aramberri tiene 14,411 Has. agrícolas, de las cuales 10,473 son de temporal. El 89% de éstas están en posesión de ejidatarios. Las unidades de riego abarcan 3,939 hectáreas, de las cuales el 74% son de ejidatarios y el 27% restante de pequeños propietarios.⁽⁹²⁾

Es una zona incomunicada. El radio y el teléfono son los únicos medios de comunicación a larga distancia. La región se ubica en las inmediaciones de la Sierra Madre Oriental a 350 kms. de la Ciudad de Monterrey. Esta distancia se cubre en aproximadamente 5 horas.

El Estado de Nuevo León no figura entre los principales productores de aguacate a nivel nacional, debido tanto a los bajos volúmenes que representa, cuanto a la variedad producida -criolla-, pues resulta ser poco atractiva para el mercado nacional y de al-

ta perecibilidad.

Los productores de aguacate son en su mayoría minifundistas y, en menor número, ejidatarios. Producen en condiciones favorables aproximadamente 2 mil toneladas de aguacate (y de otros productos como la manzana, nogal, maíz, ganado bovino). Los comercializan a través de intermediarios, principalmente.

En la región, la producción de aguacate se realiza en zonas de riego, en aproximadamente 434 hectáreas, ubicadas en los márgenes del Río Blanco.

B. Características Productivas de la Organización.

En el municipio de Aramberri existen aproximadamente 596 productores. De éstos, 75 están organizados en la Asociación Agrícola local Ascensión Gómez de R.I. A la organización están afiliados algunos ejidatarios de Aramberri que tienen superficies no mayores de 2 hectáreas y complementan sus ingresos trabajando como peones en los huertos. La mayoría son pequeños propietarios que detentan superficies, que van desde 2 hasta 15 hectáreas. Además de aguacate cultivan otros productos como manzana, nuez, maíz, durazno y frijol. Algunas características se presentan en el Cuadro 23.

Cuadro 23: Producción y características productivas (Superficie, Régimen de propiedad y Producción), de la Unión de Fruticultores de Aramberri.

Producers	Superficie		Tipo de Propiedad		Agua cate	Producción en Toneladas				
	R	T	Ej.	P.P.		Nogal	Manzana	Maiz	Durazno	Frijol
1	X	1.5	X		3.0	0.7				
2	X	15.0		X	6.0	8.0	5.0			
3	X	2.0		X	0.7	1.0			0.3	
4	X	10.0		X	30.0	1.0				
5	X	10.0		X	20.0					
6	X	13.0		X	4.5	2.0	1.0	19.0		3.0
7	X	2.0		X	10.0	1.0				
8	X	2.0	X		4.0	1.0		1.6		

*De estas 13, 10 son de Riego y 3 de Temporal.
Fuente: Investigación Directa PIECE-FCPyS-INAM.

En el municipio se cultiva manzana, en aproximadamente 345 hectáreas. De éstas, 134 son de riego y 211 de temporal. El cultivo del maíz se realiza en 6,451 hectáreas, que en su mayoría son de temporal. En los ejidos aledaños a la zona, la producción frutícola generalmente se intercala con calabaza y frijol. La nuez se cultiva en 215 hectáreas. A raíz de un programa de injertación por parte de CONAFRUT, se han venido introduciendo las variedades finas Western y Wichita.

La ganadería se realiza en terrenos de agostadero con una superficie de 211,781 hectáreas que abarcan los dos municipios. No se tiene cuantificado el total de la producción, pero se estima

que cada ejido cuenta con alrededor de 50 cabezas de bovino y de 500 a 800 cabezas de caprino, que se comercializan básicamente en Matehuala y Monterrey. El promedio de animales por hectárea en los ejidos es de 4.5 cabezas de bovino y en el pequeña propiedad es de 5 cabezas.

La mayoría de los huertos de aguacate han sido mejorados con podas e injertos, por lo que la calidad y presentación de los productos son comercialmente aceptados en los distintos mercados regionales. Otro elemento que influye en la buena calidad del producto es la ubicación del Municipio: es una zona con temperaturas de 25 grados centígrados en promedio, lo que propicia el crecimiento de la fruta.

Potencial Productivo.

En 1986 el municipio de Aramberri produjo aproximadamente 843 toneladas de aguacate en 366 hectáreas, con un rendimiento promedio de 2.3 toneladas por hectárea. Los productores organizados participan con 112 toneladas, que corresponden al 13% de la producción total.

Cabe señalar que los volúmenes producidos son bajos respecto a otras temporadas, ya que los huertos en 1986 se estaban recuperando de una fuerte helada ocurrida hacia 3 años. El fenómeno meteorológico prácticamente arrasó con la mayoría de los árboles. En condiciones favorables se produce aproximadamente el doble de esta cantidad.

Tecnología e Insumo.

La producción de la Asociación se destina fundamentalmente al mercado urbano, por lo que se pone énfasis en la producción de buenas calidades. Permanentemente se realizan actividades como podas, fertilización y fumigación. Ocasionalmente contratan mano de obra para realizar alguna de estas tareas.

Las instituciones (SARH, CONAFRUT) brindan escaso apoyo para el mejoramiento genético de los huertos. Ello ha obligado a los productores a implementar estas labores con recursos propios. Algunos productores, los más fuertes, cuentan con otras fuentes de ingreso provenientes del comercio, servicios, ganadería y compra-venta de productos de otras regiones (Matehuala, Aguascalientes, Monterrey, etc.), lo que les ha permitido invertir en el mejoramiento de sus huertos. En el caso de los ejidatarios, la mayoría de sus huertos están mejorados, pero carecen de los recursos económicos suficientes para innovar sistemáticamente, así que venden su huerta "anticipadamente" para poder solventar sus costos de producción.

La adquisición de los insumos se realizan en Monterrey y, en menor medida, en el Municipio de Zaragoza, porque se carece de una distribuidora en la localidad. Los insumos, así como el equipo, se compran individualmente pues como organización no han logrado realizar estas prácticas en común.

Variedades y Calidades.

El aguacate que se produce en Aramburri es de la variedad criolla. Entre ésta se encuentran las calidades: Benita, Plátano, Huevo de Toro, Mantequilla, Huaje, Del Poso y Verde. Este producto en su mayoría es mejorado y alcanza un tamaño bastante aceptable para el mercado. Las calidades que se producen en la organización son en su mayoría extra, primera y segunda. Las terceras provienen principalmente de la producción ejidal.

La práctica de mejoramiento genético se introdujo hace aproximadamente 10 años por extensionistas de la SARH y CONAFRUT. Los productores han continuado estas labores de injertación con materiales genéticos que se adaptan a las condiciones climáticas, así como a la calidad del suelo y a la zona. En la actualidad las variedades mejoradas representan el volumen mayor de la producción local, con una fuerte tendencia a generalizarse entre los productores.

Requerimientos de Fuerza de Trabajo.

La contratación de mano de obra está más generalizada entre los pequeños propietarios. La emplean en distintas fases de la producción, desde la preparación del terreno hasta la cosecha.

Entre los ejidatarios prevalece el trabajo familiar, aunque esporádicamente contratan mano de obra para la injertación. Los asalariados son ejidatarios e hijos de los mismos, así como vecinados. El costo para 1986 fue de 50% abajo del salario mínimo local, para las actividades productivas, y entre 200 y 500 pesos

por caja en el corte.

Financiamiento para la Producción.

Los productores organizados no reciben ningún tipo de crédito institucional, por lo que trabajan con recursos propios en todos los casos. No son sujetos de crédito porque, desde la perspectiva de las instituciones financieras, les falta seguridad en la producción, pues la zona está expuesta a heladas y granizadas que se registran en la época de floración y/o producción. Una fuente de financiamiento, sobre todo para ejidatarios, la constituyen los intermediarios locales, quienes adelantan préstamos durante la época productiva a cuenta del pago en la cosecha. Sin embargo, los productores solicitan individualmente créditos, pues consideran que es un elemento que dinamizaría su producción.

C. Características Internas de la Organización.

La Organización se constituyó aproximadamente hace 10 años con la finalidad de obtener beneficios productivos como seguros agrícolas, insumos, créditos y asistencia técnica. Para hacer uso de ellos, las distintas instituciones les demandaron estar organizados. Su trayectoria no ha sido reflejo de un trabajo constante y permanente. Las actividades que esporádicamente han desarrollado recae básicamente en los representantes.

En los últimos años, y a partir de la helada que afectó a la región en 1983, el Gobierno del Estado convocó a la organización para la puesta en marcha de un programa de apoyo. Consistió en el

abastecimiento del insumo, asistencia técnica y la cantidad de mil pesos por árbol afectado. Previo a esto, la organización era una masa acéfala y con escasa participación de los miembros.

Los productores no se organizan en ninguna fase de la producción. Adquieren insumos, financiamiento y asistencia técnica, en forma individual. De la misma manera comercializan sus productos. A pesar de estar organizados para la gestión de sus necesidades productivas, éstas no se realizan colectivamente. Ello se traduce en una falta de aprobación a sus solicitudes.

Ningún miembro de la mesa directiva conoce, ni los estatutos de la organización, ni el reglamento interno. Tampoco los miembros de base están organizados en comités para su operación. Los socios se reúnen esporádicamente, de manera informal, para proponer y/o discutir la gestión o distribución de algún beneficio. No levantan actas de acuerdo y tampoco cotizan a la organización.

En síntesis, la organización no cuenta con el grado de cohesión que garantice el funcionamiento de la misma. El nivel de conciencia alcanzado en torno a organizarse, no rebasa el nivel personal. No es arriesgado afirmar que tal organización es inexistente, y que los pocos logros obtenidos, se deben al empeño de aquellos que estuvieron involucrados en la dirección, aunque con una visión muy personal y con poca claridad para integrar y fortalecer su organización.

D. Características de la Comercialización sin DICCONSA.⁽⁹³⁾

Los productores de Aramberri cuentan con diversos canales pa

ra comercializar sus productos a partir de contactos que establecen individualmente. Pueden vender directamente a Centrales de Abasto o realizar su producción, al menudeo en la Región. Sin embargo, el canal de comercialización más importante lo constituyen los intermediarios, tanto regionales como locales. Con ello se manejan diversas formas de venta:

Venta anticipada: Representa aproximadamente el 30% de las negociaciones en el Municipio. En su mayoría las entablan ejidatarios y pequeños propietarios minifundistas, con intermediarios locales. Estos compran a granel y transportan el producto, pagando un 70% abajo del precio de mayoreo que corre en la Central de Abasto de Monterrey.

Venta a pié de hurta: Es la más generalizada en la Región. Representan el 65% de las negociaciones. Se efectúa con intermediarios locales y regionales que también compran a granel. Transportan el producto y pagan un precio de 50% abajo del precio de mayoreo de la Central de Abasto de Monterrey.

Ventas directas: Representan el 5% de las negociaciones. En estas la selección, empaque y transporte corre por cuenta del productor. Se realizan en las Centrales de Abasto de Matehuala, Monterrey, Aguascalientes y, ocasionalmente, en el Distrito Federal. Esta negociación la practican aquellos pequeños propietarios de la región que cuentan con infraestructura y no dependen fundamentalmente de estos ingresos.

Es importante señalar que Aramberri se cotiza más alto el precio del aguacate respecto a Zaragoza. La diferencia oscila entre

10 y 20 pesos por kilogramo. No en balde prefieren los intermediarios comprar el producto de Aramberri y, cuando éste se termina, se dirigen a Zaragoza.

Los productores carecen de la infraestructura suficiente para comercializar directamente sus productos. En el caso del aguacate, realizan los cortes al momento de la venta pues esta variedad tiene un periodo de vida de 5 días después del corte, no resiste el enfriamiento en cámaras de refrigeración, y se conserva en el árbol hasta 3 meses.

Entre los intermediarios existe la práctica de aumentar los precios del producto al inicio y al final de la temporada, por lo que los precios pagados por éstos se equipararon a los de DICCONSA en las calidades extras (\$203.50). Rebasaron con mucho los precios de las primeras y segundas pagados por DICCONSA. Lo anterior, considerando que el intermediario compra sin seleccionar, sin empaçar y al contado, lo cual significa mayores ganancias para el productor.

Los productores se informan de los precios en los mercados de abasto de la región y con los intermediarios locales, los cuales presentan facturas de ventas realizadas en bodegas.

En orden de importancia, los principales centros a donde desplaza su producción son: Monterrey, en un 85%; San Luis Potosí (Matehuala), con un 12%; y, Ciudad de México, en un 3%.

E. La Comercialización con el Sistema DICCONSA a través del Programa de Compras Directas a Productores.

La Concertación.

DICCONSA estableció una relación comercial, exclusivamente con productores organizados, a los que pagó un 20% abajo del precio de mayoreo en centrales de abasto. Adquiere productos previamente seleccionado, empacado y entregado en la Central de Abasto Monterrey, en las calidades extra, primera y segunda. Al Programa se incorporaron 45 productores, que representan el 15% del total de miembros de la asociación; el resto no se incorporó por diferencias políticas y personales dentro de la organización, por desconfianza hacia las instituciones y a la mesa directiva, por falta de información respecto a los objetivos del programa, y por los bajos volúmenes de compra. Estos últimos resultaron insuficientes para abarcar a la totalidad de los productores asociados, o bien porque habían realizado la venta anticipada con intermediarios.

En la concertación del convenio participó la Presidencia Municipal, la mesa directiva de la Asociación DICCONSA y FICOPROCONSA. Se realizaron reuniones de información con los productores sobre las características de la negociación. A éstas asistieron entre un 5 y 10% de los asociados. Otros productores se enteraron del programa por información directa de la mesa directiva y por invitación de otros miembros de la asociación. En las reuniones se nombró una comisión, exclusivamente para la operación del programa.

Cabe señalar que ni el Presidente, ni el Tesorero de la mesa son productores de aguacate. Para muchos significó incongruencia. Se incrementó la desconfianza en el Programa, pues, además de desconocer el manejo comercial del producto, se eligieron al vapor, sin la opinión de los representados.

En la elaboración del convenio no participaron los productores. En las asambleas no sufrió modificación alguna, a pesar de la reticencia de la mayoría de los productores para vender a crédito y de su oposición a tener que seleccionar y transportar el producto. Para la operación del convenio fue necesario que la mesa directiva realizara una labor adicional de convencimiento; no existía voluntad de participar.

Operación del Programa.

A través del Programa se compraron a la Asociación de Productores de Aramberri, alrededor de 71 toneladas de aguacate, que representan el 63% de la producción de la organización, y el 8% de la producción regional.

En un primer momento, se incorporaron al Programa los productores con mayor producción y recursos, bajo el compromiso de la mesa directiva de cumplir o hacer cumplir lo establecido en el convenio. La participación del Presidente y el Tesorero fue nula. Solamente el Secretario se involucra en la labor de enlace entre los productores y DICCONSA. El resto de los productores se fue incorporando, después de comprobar que se cumplía con el convenio.

La participación de FICOPROCONSA en el inicio de la compra

del aguacate fue fundamental. Contó con un fondo revolvente (aproximadamente 5 millones de pesos), que permitió realizar las primeras compras y "sacar del bache" la negociación con los productores. El principal obstáculo para empezar a comprar radicaba en la desconfianza hacia DICCONSA.

El encargado de las compras asesoró a los productores para la selección y empaque del producto y gestionó ante FICOPROCONSA el transporte. Ello incentivó la participación del productor, pues, al resolver el problema de la renta del vehículo, sus ganancias se incrementaron. FICOPROCONSA adquirió casi el 80% del volumen comprado a través del Programa y realizó los pagos al contado. Creó seguridad y confianza entre los productores que participaron en él.

De una muestra de 8 productores (que representan el 16% de los organizados), que participaron en el Programa, se observa que el 56% de la producción vendida a DICCONSA, proviene de 7 productores. En promedio, éstos vendieron arriba del 60% de su producción. El resto del volumen se dividió entre 38 productores, que aportaron 0.8 toneladas cada uno, lo que refleja la disparidad de las políticas internas de la organización.

El procedimiento que se siguió para realizar las compras fue el mismo para las dos asociaciones productoras de aguacate. Consistió en solicitar pedidos directamente en la Región, a través del responsable del Programa, o hacerlo por radio a los representantes de la asociación. Estos se encargaron de informar a los productores los volúmenes solicitados, para que realizaran el

corte. Se pidió que entregaran el producto seleccionado y empacado en el lugar destinado para la recepción que en este caso fue la Plaza Pública. Ahí se llevaría a cabo la supervisión de las cajas y la realización de los pagos, conforme a las cantidades entregadas por el productor. Previo a ésto, se gestionó que el aserradero del Municipio de Zaragoza proporcionara el material para la construcción de cajas.

Entre los productores entrevistados no se registraron descuentos ni problemas en la recepción, aunque se tiene el conocimiento que se aplicaron sanciones económicas a algunos productores que entregaron cajas de aguacate mal seleccionado. No se presentaron dificultades en el pago pues en su mayor parte se realizó al contado. Los cobros directamente efectuados en DICCONSA se cubrieron en plazos de 8 a 15 días, lo que ocasionó desconfianza entre algunos productores para con el Programa.

El transporte del producto lo realizaron de manera colectiva. Rentaron vehículos en la localidad, y dividieron el costo total entre los usuarios. Bajo este mecanismo, el precio osciló entre 500 y 700 pesos por caja, pero se incrementó en la medida que el número de cajas solicitadas era menor a la capacidad de desplazamiento del vehículo.

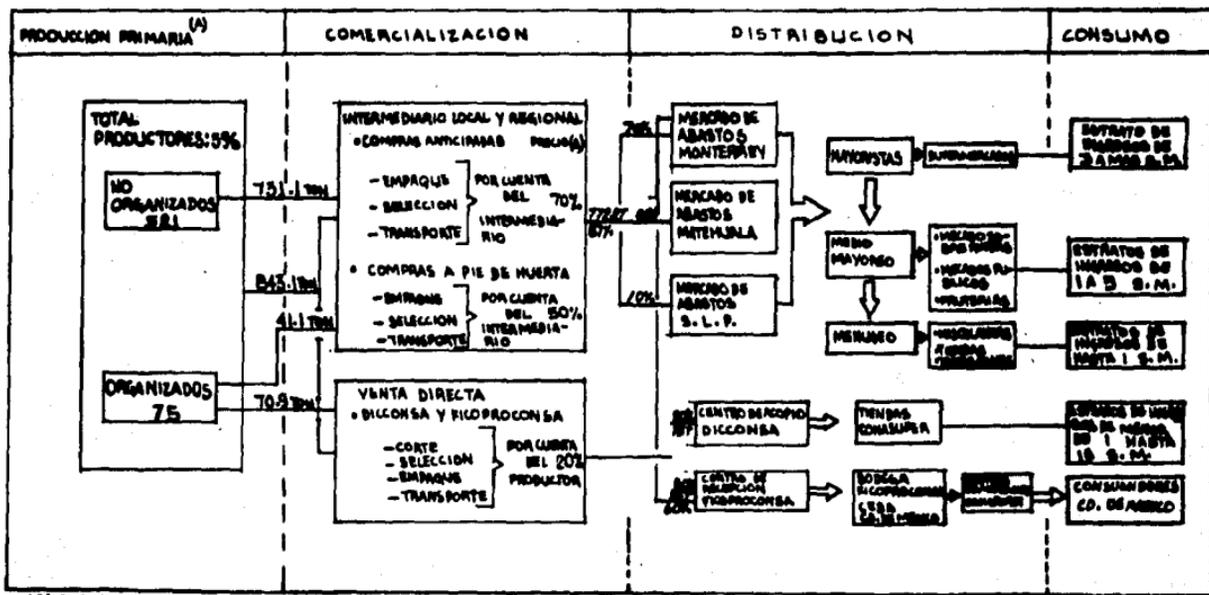
Ante esta situación, FICOPROCONSA ofreció transportar el producto de las dos sociedades, conjuntamente, en un vehículo propio. El ánimo de abaratar los costos de transportación. Finalmente para los participantes en el Programa el costo de transporte por caja fue de 500 pesos, cantidad que les permitió incrementar

las ganancias.

El costo total de selección y transporte de los productos fue de 900 pesos por caja. Aunado al descuento del 20% con respecto al precio de mayoreo convenido el productor recibió un precio de 35% abajo del estipulado por mayoreo. Se tradujo en una opción atractiva, pues ellos negociaban en el mejor de los casos 50% abajo, salvo que los intermediarios pagaran por arriba de los precios establecidos para la temporada. Los intermediarios, al iniciarse las ventas con DICCONSA, incrementaron los precios y en el momento en que la Empresa dejó de comprar los bajaron; en la medida en que la oferta se incrementó. Esto significó, entonces, una regulación esporádica en los precios.

Cuadro 24:

FLUJOGRAMA DE LA PRODUCCION, COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION DEL AGUACATE ANAMBERRI, N.L. 1987



(A) EL AGUACATE QUE SE PRODUCE ES DE LA VARIEDAD CARIJILLA EN SU MAYORIA MEJORADA

(B) PORCENTAJE ABASO DEL PRECIO DE MARCHO DEL MERCADO DE ABASTOS "ESTRELLA" CO. MONTERREY N.L.

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE-FCPYS-UNAM.

6.2.- Asociación Agrícola Local Hortofrutícola de Zaragoza,
Nuevo León.

A. Características Productivas de la Organización.

La población agrícola en el municipio la integran un total de 208 productores, que trabajan bajo el régimen de propiedad ejidal y pequeña propiedad. La superficie cultivable es de 3,358 hectáreas. De éstas, el 13% (445 Has.) son de riego, que en su totalidad están en manos de pequeños propietarios. El restante 87% (2913 Has.) son de temporal, dividiéndose en 2,769 hectáreas para ejidos (95%) y 144 hectáreas (5%) para pequeños propietarios.

La organización está conformada por ejidatarios y pequeños propietarios, productores de 2 o más cultivos en su mayoría frutales. Esta zona de producción es considerada de alta siniestralidad. Existe dificultad para comunicarse con los centros de consumo.

La Asociación Agrícola Local Hortofrutícola de Zaragoza, N.L., cuenta con 148 afiliados, la mayoría productores de aguacate y nuez de variedades criollas. En menor medida producen maíz, manzana y durazno. La producción de aguacate se realiza en áreas de riego. En el Cuadro 25, se muestran los resultados productivos para el ciclo otoño-invierno 1986.

Cuadro 25: Producción de Aguacate en Zaragoza, N.L., 1986.

Municipio	Sup. en Has. Sem.	Cos.	Producción Tons.	Total de Productores	Rendimiento Ton./Ha.
Zaragoza	68	45	97.2	208	1.42

Fuente: SARH.

En la temporada 1986 no se cosechó toda la superficie sembrada, pues hay árboles en crecimiento que se plantaron hace 3 años o menos, a raíz de la helada de 1982. En Zaragoza se tienen aproximadamente 228 huertos de aguacate, de los cuales sólo 208 se encuentran en producción.

El segundo producto de importancia comercial es la nuez. A su producción se dedican 120 productores en una superficie de 45 hectáreas aproximadamente. De 20 hectáreas que se cosecharon en 1986, se obtuvo una producción de 33.2 toneladas, con un rendimiento de 1.7 ton/ha.

Para esta producción se contó con un programa de reinjertación, implementado por CONAFRUT, que cubrió el 30% de los huertos con variedades Western y Wichita, y participaron con el 20% del total de la producción en ese año.

Potencial Productivo.

En 1986, los productores organizados produjeron 66.5 toneladas de aguacate, en tanto que los no organizados sólo cosecharon 30.7 toneladas. El mismo año, en el Municipio, se obtuvo una producción total de 97.2 toneladas, cifra considerablemente inferior a su similar en Aramberri.

Las características productivas de la organización, tomadas de una muestra del 13% del total de productores que participaron en el programa de compras directas, se muestran en el Cuadro 26.

Cuadro 26: Características Productivas de la Asociación Hortofrutícola de Zaragoza, N.L.

Productor	Superficie		P r o d u c c i ó n				
	Tipo	Total	Tons.				
	R	T	Nogal	Manzana	Maíz	Durazno	Aguacate
1	X		12.0	2.0	1.0		12.0
2	X		2.0				1.2
3	X		1.0	0.4		3.0	0.9
4		X	4.0	1.0			1.0
5	X		4.0	1.5		4.0	0.3
6	X		3.0	0.4		1.0	0.9
Total			26.0	5.3	1.0	8.0	0.3

Fuente: Investigación Directa-PIECE-FCPyS-UNAM.

En promedio detentan una superficie de 4.3 hectáreas, en donde el límite mínimo es de 1 y el máximo de 12 hectáreas. Todos son pequeños propietarios con una producción promedio en toneladas de 2.7 de aguacate por productor. Le sigue en importancia el maíz con 8; nogal con 5.3; manzana con 1 y durazno con 3 toneladas.

Las áreas de producción, como ya lo mencionamos, son consideradas de alta siniestralidad por la incidencia de factores climáticos (heladas, granizo, fuertes lluvias), plagas y enfermedades. Las condiciones como éstas provocan que la producción no sea constante y que año con año se vea afectada por ellas. Esta situación se manifiesta de manera desigual entre los productores, ya que algunos utilizan fertilizantes, plaguicidas, insecticidas y mejoran sus huertos con podas e injertos. Esto les permite incrementar su

productividad, aunque no escapan a los estragos de los factores climáticos descritos.

Tecnología e Insumos.

Los socios entrevistados declararon utilizar insumos y mejorar sus huertos con podas e injertos, que les permite obtener mayor calidad en sus productos (ver Cuadro 27). Sin embargo, tanto estos productores, como los de una muestra similar de no participantes en el programa, declararon haber sufrido una severa disminución en la producción de sus cultivos debido a heladas y granizadas en los últimos 5 años. Algunos de ellos aún no se reponían para diciembre de 1986, razón por la cual no se incorporaron al Programa.

Las prácticas de podas, así como el uso de insumos, son de reciente generalización entre los productores. A raíz de la intervención de SARH, tres años atrás, con la implementación del seguro agrícola se proporcionó fertilizantes y mil pesos por árbol, por lo que los resultados en cuanto a la calidad comercial del aguacate aún no son visibles.

La labor de la Presidencia Municipal, al adquirir el fertilizante directamente en FERTIMEX y transportarlo de la Cd. de Monterrey a la zona de producción, es muy importante, toda vez que los productores adquieren el insumo a precio de costo. Este es uno de los principales factores de fomento productivo, así como el impulso a la injertación de variedades mejoradas, a raíz de la implementación del Programa de Compras Directas en la zona.

Cuadro 27: Uso de Tecnología e Insumos.

Productor	Fert.	Insect.	Podas	Arado	Equipo	Injertos	Mano de Obra
1	X	X	X	X			X
2	X	X	X				
3	X	X	X				
4	X	X	X	X			
5	X	X	X				
6	X	X	X				

Fuente: Investigación Directa-PIECE-FCPyS-UNAM.

Como se puede observar en el Cuadro 27, los predios no están mecanizados. Son pocos los productores que utilizan mano de obra asalariada en la fase de producción, ya que se trata en su mayoría de pequeños productores de escasos recursos que fundamentalmente utilizan la fuerza de trabajo familiar.

Sólo en el corte contratan peones, por la necesidad de realizar esta tarea lo más rápido posible, pues si el aguacate se corta antes de la venta y ésta no logra realizarse en un plazo menor de 5 días, se registran pérdidas de casi la totalidad del producto cortado. Cuando hay dificultad para conseguir comprador, los productores prefieren conservarlo en el árbol durante la época de cosecha, que inicia en julio y termina en noviembre, pues ahí puede durar meses.

Financiamiento para la Producción.

Por las características productivas y climáticas de la zona, es difícil obtener créditos, no sólo de las instituciones privadas, sino también de las oficiales. Los productores entrevistados emplean recursos propios. Sólo un reducido porcentaje de ellos complementa la inversión con créditos oficiales. Aún así, la mayoría opina que se verían beneficiados por los créditos, pues la falta de financiamiento es uno de los principales problemas que enfrentan.

En esta zona los intermediarios no financian la producción apesar de que las condiciones son propicias. La razón principal es que los productores de menores recursos no producen calidades atractivas para el mercado.

B. Características Internas de la Organización.

La Asociación se conforma con ejidatarios y pequeños propietarios. Su objetivo fundamental es el de lograr apoyos para la producción (fertilizantes, insecticidas, riegos, asistencia técnica) provenientes de las instituciones. Sin embargo, actualmente sólo reciben los apoyos de la Presidencia Municipal. Lo que les permite mantenerse activos.

Las asambleas se llevan a cabo cada dos meses, con asistencias que oscilan entre 20 y 30 productores. No levantan listas de asistencia. Los socios aportan la cantidad de 30 pesos cada mes. En las asambleas casi siempre se discuten la distribución de un beneficio o la petición de otros. Se discuten solicitudes

de implementos agrícolas y el pago de las labores de injertación que realizan técnicos agrícolas (particulares) contratados por el Alcalde Municipal. El pago de este servicio se reparte entre la Presidencia Municipal, el Gobierno del Estado y los productores, en partes iguales.

En la Asociación prevalece el individualismo, aunque se reconoce que es únicamente a través de la organización como podrán avanzar en todos los aspectos (productivos, comerciales, financieros, etc.). La mesa directiva está representada por productores, que fomentan los trabajos colectivos, realizan todo tipo de gestiones e incluso participan, dentro de lo posible, apoyando a los demás miembros con sus recursos.

En la operación del Programa, el Presidente de la Asociación proporcionó su casa para realizar las labores de selección y empaque. El mismo las llevó a cabo para que el productor aprendiera según las especificaciones solicitadas por DICCONSA.

Este señor ejerce el cargo de Síndico en la Presidencia Municipal y, a través de la relación con el Alcalde, fomentó la participación en el Programa.

C. Características de la Comercialización sin DICCONSA. (94)

Es importante mencionar que en el Municipio de Zaragoza son pocos los compradores que han acudido en los últimos años, por lo que es frecuente que la fruta se deje perder en los huertos. También la cercanía con el Municipio de Aramberri (20 kms.) ejer

ce una influencia negativa en la comercialización de esta región, los intermediarios prefieren abastecerse en Zaragoza debido a los mayores volúmenes de producción y mejores calidades.

Cuando los intermediarios acuden a la zona productora generalmente lo hacen porque establecen compromisos anticipados de compra. En pocas ocasiones los productores venden después de la cosecha.

Los productores organizados vendieron, en el ciclo de 1986, el 66% de su producción a intermediarios locales y regionales; el resto con DICCONSA. Con los primeros, hicieron negociaciones de compras anticipadas y a pié de huerta. En el Municipio no operan las alzas del precio del aguacate al inicio y final de la cosecha. Los precios ofrecidos por los intermediarios son más bajos que los que privan en Aramberri.

Los principales compradores son también de Aramberri (Noé Banda, Agapito Soto, entre otros) y conocen, al detalle, quiénes tienen el mejor producto, quiénes están en apuros económicos o a punto de perder la cosecha, para así realizar jugosas operaciones. Los productores, a pesar de saber que los precios son bajos, no tienen otra opción pues son muy pocos los compradores y saben que pueden perder la cosecha.

D. La Comercialización con el Sistema DICCONSA a través del Programa de Compras Directas a Productores.

Etapa de Concertación.

En la concertación del convenio participaron las autoridades

de la Presidencia Municipal y la Mesa Directiva de la Asociación. Se encargaron de difundir, conjuntamente con DICCONSA y FICOPROCONSA, en asambleas, las características de la comercialización a través del Programa, así como las ventajas que reportaría esta operación, para el productor.

El 33% de los productores manifestaron que se enteraron del Programa a través de asambleas; otro 33% directamente por los funcionarios de la Presidencia Municipal; 17% por información de la mesa directiva y el resto 17% a través de otros productores.

La mayoría de los productores decidió no incorporarse al Programa, en un primer momento, por lo que fue necesario que la mesa directiva y el Presidente Municipal hicieran labor de convencimiento entre los socios. El total de participantes fue de 23 productores (15% del total de los socios).

Las razones de los productores para no incorporarse son, entre otras: desconfianza de la organización hacia las instituciones, imposibilidad de realizar por ellos mismos los trabajos de selección, clasificación, empaque y transporte del producto en el corto plazo. Estas actividades generalmente las realizan los intermediarios.

Dadas las características del productor la propuesta de comercialización a través del Programa implicaba una modificación sustancial en sus negociaciones. Una parte importante de socios no participó, por carecer de las calidades solicitadas en el convenio (extras, primeras y segundas), y vendieron a granel para sacar la mayor parte de su cosecha otros no lo hicieron, porque los

volumenes comprados por DICCONSA y FICOPROCONSA fueron insuficientes para abarcar un mayor número de productores y otros, finalmente, no participaron por no tener aguacate en producción a consecuencia de las heladas.

Operación del Programa.

En Zaragoza los productores vendieron a DICCONSA y FICOPROCONSA alrededor de 22.5 toneladas que corresponden al 23% de su producción local. Del volumen comprado, DICCONSA desplazó un 20% a sus tiendas, y el 80% restante FICOPROCONSA lo canalizó con bodegueros y mayoristas de la Central de Abasto de Monterrey y otras ciudades cercanas.

Los productores entrevistados vendieron el 46% del total del producto que compró DICCONSA a la Asociación (10.41 Tons., 347 cajas de 30 kgs. cada una) y para todos representó un porcentaje igual o mayor al 50% de su producción. El 54% restante del producto se dividió entre 18 productores más, que en promedio vendieron 0.67 toneladas cada uno.

El procedimiento que se siguió para realizar las compras fue el mismo que en Aramberri. Consistió en solicitar pedidos directamente, o por radio, a los representantes de la Asociación. Estos se encargaron de acopiar el volumen solicitado con los productores que en ese momento podían hacer el corte.

En la selección de los productores pesó la trayectoria de los socios en las actividades y comisiones de la organización. Cuando había urgencia por cubrir las entregas, se solicitaba directamente

te a los productores que tradicionalmente generaban la mayor producción. Esto ocasionó inconformidad en algunos productores. Se interpretó como un "negocio de la mesa directiva", pues tanto ellos como sus familiares poseían huertos con variedades mejoradas y en posibilidad de abastecer, al momento, el producto requerido.

Se les solicitó a los productores que llevaran su producto a un sitio fijado para la selección. Para el efecto fue designada la casa del Presidente de la Asociación. Otro procedimiento fue el de recoger el producto en las huertas, ya que por falta de transporte se dificultaba acopiarlo en un sólo lugar.

Previo a ésto se gestionó, ante los responsables, que el pequeño aserradero del Municipio proporcionara el material para la construcción de cajas. En un primer momento los integrantes de la mesa directiva asumieron la tarea de seleccionar y empaquetar, pues el resto de los productores no contaban con los conocimientos para seguir las normas ni con la asesoría institucional adecuada. Surgieron algunos conflictos, ya que el desconocimiento de las calidades se tradujo en disgusto, al recibir los pagos por las diferencias entre una calidad y otra.

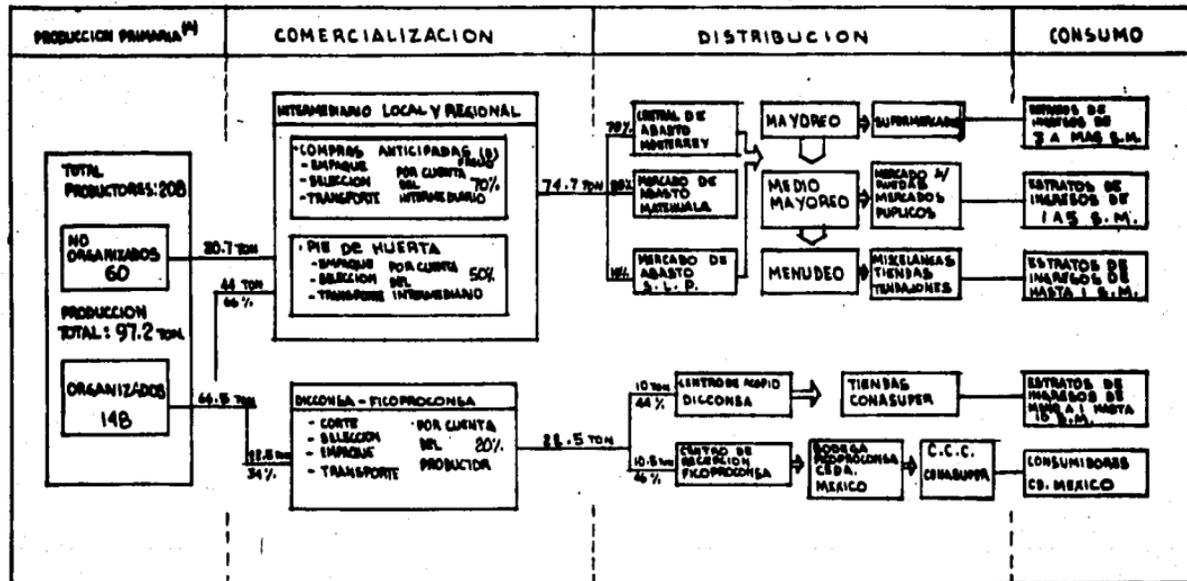
Para el transporte del producto -que también se realizó de la misma forma que en Aramberri-, los productores rentaron vehículos en la localidad y dividieron el costo total entre los usuarios. Después el producto se transportó en el vehículo de FICOPROCONSA.

En opinión de estos productores, la negociación a través del convenio les ha resultado ventajosa. Reconocen, no obstante, que no tuvieron posibilidad de comercializar un volumen mayor, principalmente porque DICCONSA no realizó más compras. Es generalizada

la opinión de que, para futuras negociaciones, éste debe ser un elemento a considerar. La necesidad es también sentida, con respecto a la contratación del transporte en el lugar, pues el haberla efectuado conjuntamente con Aramberri ocasionó algunos problemas con las calidades. Otros elementos que sugieren agregar, consisten en el pago al contado y el uso de una bodega por parte de DICCONSA para realizar y supervisar, por ellos mismos, la selección y empaque del producto.

Cuadro 28:

FLUJOGRAMA DE LA PRODUCCION, COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION
DE AGUACATE, ZARAGOZA, N. L. 1987.



- (A) EL AGUACATE QUE SE PRODUCE ES DE LA VARIEDAD CRIOLLA EN SU MAYORIA MEJORADA
(B) PORCENTAJE ABAJO DEL PRECIO DE MAYOREO DEL MERCADO DE ABASTOS "ESTRELLA" CD. MONTERREY, N. L.
FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE-FCAs-LINAM.

6.3- *Aproximación Cualitativa.*

A continuación se presenta información, contenida en 10 cuadros, que resulta del trabajo de campo efectuado en los Municipios de Aramberri y Zaragoza, N.L. Los datos fueron recopilados vía la aplicación de entrevistas estructuradas a productores organizados que participaron en el Programa de Compras Directas, operado por DICCONSA en la región.

Los cuadros contienen las opiniones de los entrevistados, en cuanto a: la problemática para la utilización de insumos; la procedencia de créditos para la comercialización; los problemas de los productores en relación al crédito; la necesidad de mano de obra para la producción y cosecha del aguacate; los costos; la asistencia técnica y funcionamiento de las instituciones que la proporcionan; el nivel de concertación del Programa con los productores; el medio utilizado para la difusión del PCD.; la participación de los socios en la elaboración del convenio y los medios utilizados para que se incorporaran al Programa; las ventas a DICCONSA; las modificaciones que sufrió el convenio, después de la operación; los problemas que se presentaron en la fase de recepción del producto; los plazos de pago y apoyos institucionales para las ventas; las características del transporte utilizado; la selección y el empaque de su producto (quienes realizan este trabajo); las formas de acopio y almacenamiento; las ventajas y desventajas de las ventas a DICCONSA; los canales de comercialización y formas de venta utilizadas; las formas de pago y la procedencia del comprador; las ventajas y desventajas de la operación de los intermediarios y su importancia en la región y los efectos del

Programa en los intermediarios; la información sobre precios y mercados; las ventas conjuntas; y, cómo, la producción de otras zonas, afecta su propia producción.

CUADRO: 29 PROBLEMAS PARA LA ADQUISICION DE INSUMOS; RECURSOS ECONOMICOS UTILIZADOS PARA LA OBTENCION DE CREDITOS, PROBLEMÁTICA Y OPINION SOBRE CREDITOS DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES DE ACUACATE DE ARAMBERRI Y ZARAGOZA, D.F.

PRODUCTORES	PROBLEMAS ADQUISICION INSUMOS RECURSOS PARA LA PRODUCCION									PROBLEMAS OBTENCION CREDITOS		OPINION SOBRE CREDITOS		
	ECONOMICO	ESCASEZ	TRANSPORTE	BOVEDAS	MINGLMO	CREDITO RURAL	OTRAS INSTITUCIONES	INTERMEDIA RIOS	RECURSOS PROPIOS	SI	NO	POSITIVOS	ALTOS INTERSES	NO CONTINUTOS
1		X						X	X			X		
2					X			X	X			X		
3	X							X	X			X		
4			X					X	X				X	
5					X			X		X		X		
6		X						X	X			X		
7					X			X		X		X		
8	X							X	X			X		
SUBTOTAL	2	2	1		3			1	7	6	2	7	1	
ZARAGOZA														
9					X			X	X	X			X	
10					X		X	X		X		X		
11					X		X	X	X	X		X		
12					X	X		X		X		X		
13					X			X	X	X		X		
? 14				X				X	X	X				X
SUBTOTAL				1	5	1	1	1	6	4	2	4	1	1
T O T A L	2	2	1	1	8	1	1	2	13	10	4	11	2	1

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE-FCPys.-UNAM.

Cuadro 29:

Los socios de las organizaciones de productores de aguacate de Aramberri y Zaragoza, N.L., que participaron en el Programa de Compras Directas implementado por DICCONSA, consideran lo siguiente en cuanto a los insumos para la producción:

La mayoría percibe que no hay ningún obstáculo serio para adquirir los insumos. Sin embargo, algunos señalan que sus precios son muy altos, además de que son escasos. Indican que hay problemas para transportarlos a la zona de producción y, no existe el número suficiente de bodegas para abastecerse de éstos en su comunidad.

La casi totalidad de los productores entrevistados utilizan recursos propios para la producción. Otros usan el crédito de las instituciones. En cuanto a la obtención de créditos, la mayoría opinó tener problemas para su asignación. Los menos manifestaron no tener problemas; aunque puntualizan que son benéficos, pero con altos intereses.

Por lo anterior, consideran que el Programa de Compras Directas debería de ir acompañado de programas paralelos de organización, para la adquisición de insumos y créditos, que redundará en mejores calidades del producto a comercializar.

CUADRO 30: MANO DE OBRA CONTRATADA, COSTO, USO Y ASISTENCIA TECNICA DE LOS PRODUCTORES DE AGUACATE ASOCIADOS DE ARAMBERRI Y ZARAGOZA, N.L.

PRODUCTORES	REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA			ACTIVIDAD			ASISTENCIA TECNICA			NO TIENE
	CANTIDAD PEONES	LUGAR DE PROCEDENCIA	COSTOS	CORTE	PPOD.	SARH	PRES.MPAL.	CONAFRUT		
ARAMBERRI										
1				X						X
2	2	X	\$200 caja	X						X
3	1	X	\$150 día		X					X
4	2	X	\$350 día	X						X
5	-	-	-	-	-					X
6	2	X	\$500 caja	X						X
7										X
8										X
SUBTOTAL	7	4		4	1					8
ZARAGOZA										
9	4	X	\$1500 día	X			X			
10	2	X	\$800 caja	X		X				
11	2	X	\$600 caja	X			X			
12			\$400 caja	X				X		
13	2	X	\$1000 caja	X		X				
14										
SUBTOTAL	10	4		4	1	2	2	1		8
TOTAL	17	8		8	2	2	2	1		16

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE, FCPyS. UNAM.

Cuadro 30:

En cuanto a los requerimientos de mano de obra utilizada por los productores asociados de Aramberri y Zaragoza, el cuadro muestra lo siguiente:

La cantidad promedio de peones utilizados por estas organizaciones, es de dos. Se abastecen de mano de obra local. El pago de la fuerza de trabajo a destajo, oscila entre 200 y 1,000 pesos por caja en el corte. Cuando se contrata por día, éste va de 1,500 a 3,500 pesos por jornal. Los asalariados se ocupan básicamente en los trabajos de producción o cultivo.

En cuanto a la asistencia técnica por parte de las instituciones gubernamentales, la mayoría de los entrevistados declara no contar con ella. Algunos señalan contar con apoyos de la SARH, de la Presidencia Municipal y de la CONAFRUT.

CUADRO 31: CANAL INFORMATIVO, PARTICIPACION EN LA ELABORACION DEL CONVENIO Y FORMA DE INCORPORACION AL PROGRAMA DE LOS PRODUCTORES DE AGUACATE ASOCIADOS LE ARAMBERRI Y ZARAGOZA, N.L.

PRODUCTOR	COMO SE ENTERO DEL PROGRAMA						FORMA DE ELABORACION DEL CONVENIO		INCORPORACION AL PROGRAMA				
	MESA DIRECTIVA	OTROS PRODUCT.	ASAMBLEA	PRESID. MPAL.	DICORISA	OPERACION	DISCUSION ASAMBLEA	NINGUNA	ASAMBLEA	AUTO PROPUESTA	INVITACION MESA	LESSES EXP. OTS PRODUCTOS	NO SE INCORPORA
ARAMBERRI													
1		X					X						
2	X							X			X		
3			X				X		X		X		
4					X		X				X		
5		X						X				X	
6			X				X				X		
7						X		X		X			
8			X					X					X
SUBTOTAL	1	2	3		1	1	4	4	1	1	4	1	1
ZARAGOZA													
9	X							X			X		
10				X			X				X		
11			X					X			X		
12			X					X			X		
13				X				X			X		
14		X						X					X
SUBTOTAL	1	1	2	2			2	4			5		1
TOTAL	2	3	5	2	1	1	6	8	1	1	9	1	2

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE-FCPys-UNAM.

Cuadro 31:

Los productores entrevistados señalan haberse informado del Programa de Compras Directas, principalmente por presentaciones al respecto, hechas en sesiones de la asamblea de su Organización. En segundo lugar, tuvieron noticias del PCD., vía pláticas con otros productores, a través de miembros de la mesa directiva, por gestiones de la presidencia municipal o, finalmente, por medio del responsable del Programa durante la operación.

Respecto a la ratificación del convenio, indican que éste se discutió principalmente en asambleas y que no se realizaron modificaciones al mismo. Por otra parte, señalan que se incorporaron al Programa por invitación de los miembros de la mesa directiva de ambas organizaciones respectivamente, así como por autopropuesta y en asamblea. Los menos sostienen que se incorporaron, sólo hasta que pudieron evaluar la experiencia de otros socios.

CUADRO 32: OPINION DE LAS ASOCIACIONES DE PRODUCTORES DE AGUACATE DE ARAMBERRI Y ZARAGOZA, N.L., SOBRE LOS TERMINOS DEL CONVENIO.

PRODUCTOR	OPINION NEGOCIACION CONVENIO			POSIBILIDAD DE COMERCIALIZAR UN VOLUMEN MAYOR			MODIFICACIONES AL CONVENIO						
	AL PRODUCTOR	DESVENTAJAS	NO OPINO	NINGUNA	SI	NO PARTICIPO	MAYORES ENTREGAS	ACCESO EMPAQUE	PAGO INMEDIATO	USO BODEGA	TRANSPORTE	NINGUNA	
ARAMBERRI													
1	X			X			X	X					
2	X			X			X						
3	X			X				X					
4	X			X					X				
5	X					X					X		
6	X				X						X	X	X
7	X			X									
8			X			X							
SUBTOTAL	7		1	5	1	1	2	2	1	2	1	1	
ZARAGOZA													
9	X			X									
10	X			X			X				X		
11	X			X							X		
12	X			X			X						
13	X			X						X	X		
14	X					X			X				
SUBTOTAL	6			5		1	2		1	1	3		
TOTAL	13		1	10	1	1	2	4	2	2	3	4	1

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PICEE-FCPyS-URAM

Cuadro 32:

Los miembros entrevistados de las organizaciones de Aramberri y Zaragoza opinan, casi en su totalidad, que las ventas a DICCONSA a través del Programa, reportaron ventajas a los productores socios.

La mayoría de ellos aclara, no obstante, que no existió ninguna posibilidad para comercializar volúmenes mayores con la empresa. Esta es la principal modificación que sugieren se haga al convenio. Piensan también, que es importante el contar con: una mayor flexibilidad en el empaque, el pago inmediato; el uso de bodega y transporte, por parte de DICCONSA ;

CUADRO 33: VOLUMEN VENDIDO, DESCUENTOS, RECEPCION Y PAGOS A LOS PRODUCTORES DE AGUACATE DE LAS ORGANIZACIONES DE ARAMBERRI Y ZARAGOZA, N.L.

PRODUCTOR	VOLUMEN VEND. CAJAS/TON.		DESCUENTOS			PROBLEMAS EN LA RECEPCION		PLAZO DE PAGO		APOYO INSTITUCIONAL PARA VENTAS			
	SI	NO	SI	NO	CONTESTO	SI	NO	CONTESTO	A LOS 8 DIAS	DESPUES DE 8 DIAS	SARI	PRES. MPAL.	NO
ARAMBERRI													
1	45	1.35		X		X			X				X
2	100	3.0		X		X			X				X
3	20	.6		X		X			X				X
4	661	19.83		X		X			X				X
5	52	1.56			X		X		X				X
6	150	4.5		X		X			X		X		
7	300	9.0		X		X			X				X
8					X		X						
SUBTOTAL	1.328	39.84	6		2	6		2	6		1		6
ZARAGOZA													
9	267	8.01		X		X			X			X	
10	20	.6		X			X		X				X
11	20	.6		X			X		X				X
12	20	.6		X		X			X				X
13	20	.6		X		X			X				X
14													
SUBTOTAL	347	10.41	5			3		2	5			1	4
TOTAL	1.675	50.25	11		2	9		4	11		1	1	10

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE-FCPyS-UNAM.

Cuadro 33:

En el cuadro se observa que no se efectuaron descuentos a los productores. Ello significa que cumplieron con las normas de calidad convenidas y que no tuvieron problemas cuando entregaron su producto al encargado de la recepción. Los socios de las organizaciones de Aramberri y Zaragoza indican que los pagos se efectuaron ocho días después de la entrega de los productos. En relación al apoyo de otras instituciones para comercializar sus productos, la mayoría sostienen no tener ningún tipo de apoyo, aunque otros dicen que la Presidencia Municipal y la SARH les proporcionan algunos.

CUADRO 34: TRANSPORTE SELECCION, EMPAQUE Y MANO DE OBRA UTILIZADA POR LOS PRODUCTORES DE AGUACATE DE LAS ORGANIZACIONES DE ARAMBERRI Y ZARAGOZA, N.L.

PRODUCTOR	TRANSPORTE				SELECCION Y EMPAQUE							MANO DE OBRA UTILIZADA EN SELECCION		
	COSTO POR CAJA	DONDE LO RENTO	MEDIDAS PARA RESOLVER PROBLEMAS DEL TRANSPORTE NO HUBO SE ORGANIZARON		COSTO POR CAJA	PROBLEMAS SI NO		MESA DIRECTIVA	CUA FRUT	DICCONSA	NO	MERMAS MINIMAS	FAMILIAR	CONTRATADA
ARAMBERRI														
1	\$ 500	D	X		\$ 300	X					X	X	X	
2	500	D	X		400		X				X	X	X	
3	500	D	X		400		X				X	X	X	
4										X		X		X
5													X	
6	500	D		X	400		X				X	X	X	
7	500	D		X	400		X				X	X	X	
8													X	
SUBTOTAL	500	DICCONSA	3	2		1	4			1	5	5	7	1
ZARAGOZA														
9	\$ 500	D		X	\$ 350		X				X	X		X
10					350		X		X			X		X
11	500	D		X	300	X		X						X
12	500	D	X		300		X				X	X		X
13	500		X		300								X	
14													X	
SUBTOTAL	\$ 500	DICCONSA	2	2		1	3	1	1		2	3	1	4
TOTAL	\$ 500	DICCONSA	5	4		2	7	1	1	1	7	9	10	5

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA, PICEE-FCPys-UNAH.

Cuadro 34:

Los socios participantes en el Programa indican que el costo del transporte, en los vehículos de DICCONSA, fue de 500 pesos por caja. Los costos de selección y empaque del aguacate, oscilan entre 300 y 400 pesos por caja. La mayoría de los entrevistados opina que no se registraron problemas, ya que el trabajo se realizó de acuerdo a las normas de CONAFRUT proporcionadas por DICCONSA. Señalan que en esta etapa las mermas son mínimas. El trabajo de selección y empaque se realiza principalmente con trabajo familiar y en menor medida, con mano de obra asalariada.

CUADRO 35: ACOPIO Y OPINION SOBRE VENTAS A DICCONSA DE LOS PRODUCTORES DE AGUACATE DE LAS ORGANIZACIONES DE ARAMBERRI Y ZARAGOZA, N.L.

PRODUCTOR	EN DONDE SE ACOPIO			HUBO ASESORIA		COSTOS EN ACOPIO		SE REGULA POR QUE ES IMPORTANTE LA PARTICIPACION DE INSTITUCIONES EN LA COOPERAZACION		CONOCEN MERCADO	EVITAN INTERMEDIARIOS		
	HUERTA	BOLEGA	CASA	SI	NO	SI	NO	PRECIO MAYOR MERCADO	PRECIO MEJOR AL PROD.				
ARAMBERRI													
1	X				X		X		X				
2		X			X		X		X				
3			X		X		X	X	X				
4	X	X			X		X			X			
5							X		X				
6			X		X		X	X			X		
7	X				X		X	X		X			
8													
SUBTOTAL	3	2	2		6		5	6	1	4	2	1	
ZARAGOZA													
9			X		X		X		X				
10		X					X						
11		X					X				X		
12					X		X	X		X	X		
13	X							X				X	
14	X												
SUBTOTAL	2	2	1		2		2	5		2	1		1
TOTAL	5	4	3		8		7	11	1	6	3	1	1

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE-FCFYS-UHAM.

Cuadro 35:

Los productores que participaron en el Programa acopiaron y almacenaron el aguacate que vendieron a DICCONSA en huertas, bodegas y casas de los mismos socios. En esta fase, contaron con la asesoría del responsable del Programa por parte de DICCONSA. Esta actividad no generó gasto. Según los productores, las ventas a DICCONSA contribuyeron a la regulación del precio del aguacate, además, informan que la participación de las instituciones en la comercialización es importante porque conocen el mercado, consiguen mejores precios y reducen la presencia de los intermediarios.

CUADRO 36: CANAL COMERCIAL, FORMA DE VENTA, PAGO Y PROCEDENCIA DEL INTERMEDIARIO AL QUE VENDEN SUS PRODUCTOS LOS SOCIOS DE LAS ORGANIZACIONES DE ARAMBERRI Y ZARAGOZA, N.L.

PRODUCTOR	VENTA RESTO DEL PRODUCTO		VENTA A INTERMEDIARIOS PRODUCTO				COSECHA			VENTA				SELECC.		PAGO		PROCEDENCIA INTERMEDIARIO	
	INTERM.	ABASTO	AGUACATE	NUEZ	MANZANA	MAIZ	ANTES	DURANTE	DESPUES	EN LA HUERTA	DE RETO BOLEGA	A GRANEL	EMPACADO	SI	NO	CONT.	CRE.D.	LOCAL	REGIONAL
ARAMBERRI																			
1	X		X	X				X	X					X	X			X	
2	X		X	X	X			X	X					X	X			X	X
3	X		X	X				X	X					X	X			X	
4		X																X	
5	X																		
6	X			X	X	X		X	X		X			X	X	X	X	X	X
7		X	X					X				X		X	X				X
8	X																		
SUBTOTAL	6	2	4	4	2	1		5	4	1	1	1		5	5	1	5	1	
ZARAGOZA																			
9	X		X					X	X		X			X	X			X	
10	X		X											X	X				
11	X		X				X							X	X				
12	X			X				X	X			X		X	X			X	
13																			
14																			
SUBTOTAL	4		3	1			1	2	2		1	1		2	2	4		2	
TOTAL	10	2	7	5	2	1	1	7	6	1	2	2		7	7	5	1	7	1

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE-FCPyS-UNAM.

Cuadro 36:

Los productores organizados que participaron en el Programa informaron que el producto que sobró (después de las ventas a DICCONSA), lo vendieron a intermediarios y a mercados de abasto. Los entrevistados informaron que, además del aguacate, producen nuez, manzana y maíz. Comercializan éstos tres últimos productos, a través de intermediarios locales y regionales, conforme a seis procedimientos básicos: después de la cosecha, en la huerta, en bodega del cliente, a granel, con y sin selección. La forma de pago es al contado y a crédito.

CUADRO 37: IMPORTANCIA DEL INTERMEDIARIO Y BENEFICIOS QUE PROPORCIONA A LOS PRODUCTORES DE AGUACATE DE LAS ORGANIZACIONES DE ARAMBERRI Y ZARAGOZA, N.L.

PRODUCTOR	RECIBE EN LA HUERTA	COMPRA PAREJO	VENTAJAS DE LOS INTERMEDIARIOS						IMPORTANCIA EN LA REGION		
			SELECCIONA	PAGA MAS AL TERMINO COSECHA	CONSTANTE	FLETE	PAGA CORTADO	NINGUNA	PROPORCIONA CREDITO	SI	NO
ARAMBERRI											
1	X	X	X	X							X
2					X					X	
3					X					X	
4	X		X			X					X
5							X			X	
6					X					X	
7								X		X	
8	X	X	X				X		X	X	
SUBTOTAL	3	2	3	1	3	1	2	1	1	6	2
ZARAGOZA											
9				X	X					X	
10								X		X	
11					X					X	
12					X					X	
13								X			X
14				X			X		X	X	
SUBTOTAL				2	3		1	2	1	5	1
TOTAL	3	2	3	3	6	1	3	3	2	11	3

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA, PUEBLO-FOFYS-ANAH.

Cuadro 37:

Los entrevistados de Aramberri y Zaragoza, que participaron en el Programa, consideran que el operar con intermediarios reporta las siguientes ventajas: recogen el producto en la huerta, compran "parejo" todas las calidades, sufragan los costos de selección, elevan los precios del producto al término de la cosecha, compran con constancia, el flete corre a cargo de ellos, pagan al contado y proporcionan crédito. La mayoría informó que el intermediario tiene importancia en la Región.

CIADRO 38: REACCION DE LOS INTERMEDIARIOS POR LAS VENTAS ADICONSAS, INFORMACION DE PRECIOS, OPINION SOBRE LAS VENTAS CONJUNTAS Y COMO AFECTA LA PRODUCCION DE OTRAS ZONAS EN LA COMERCIALIZACION DEL AGUACATE DE LOS PRODUCTORES DE LAS ORGANIZACIONES DE ARAMBERRI Y ZARAGOZA, N.L.

PRODUCTOR	REACCION DE LOS INTERMEDIARIOS POR VENTAS A DICONSA.				INFORMACION SOBRE PRECIOS Y MERCADOS			OPINION DE LAS VENTAS A TRAVES DE LA ORG.		COMO AFECTA OTRAS ZONAS PRODUCTIVAS EN LA COMERCIALIZACION.		
	NO COMPRARON	SIN PROBLEMAS	PAGAN BAJOS PRECIOS	ENOJO	INTERM.	MERCADO ABASTO	ASOCIACION	SON BUENAS	NO LE INTERESA	NO AFECTA	BAJAN PRECIOS SOBRE PRODUCCION	QUITTA COMPRADORES
ARAMBERRI												
1	X				X	X		X		X		
2		X				X		X			X	
3			X			X		X		X		
4		X				X			X			
5				X	X				X			
6		X				X		X		X		
7						X		X		X		
8		X			X				X			
SUBTOTAL	1	4	1	1	3	6		5	3	4	1	
ZARAGOZA												
9		X			X			X			X	
10		X			X				X	X		
11		X					X	X				X
12		X				X		X				X
13		X					X	X				X
14		X							X			
SUBTOTAL		6			2	1	2	4	2	1	1	3
TOTAL	1	10	1	1	5	7	2	9	5	5	2	3

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA. PIECE-FCPYS-UNAM.

Cuadro 38:

Los socios entrevistados de Aramberri y Zaragoza, N.L., afirman que los intermediarios tuvieron diversas reacciones ante las ventas a DICCONSA vía el Programa de Compras Directas. Señalan que algunos dejaron de comprar, otros compraron sin importarles que vendieran a DICCONSA y otros más ofrecieron precios más altos. La información sobre precios y mercados la obtienen los productores a través de intermediarios, en su contacto con los mercados de abasto o directamente por medio de la asociación. Vender de manera colectiva, como organización, es bueno, según los socios entrevistados. Por último, éstos indicaron, que la producción de otras zonas no les afecta, aunque algunos dijeron que sus precios bajan cuando ésta llega a los mercados a que se dirigen tradicionalmente, y otros piensan que les quita compradores.

CAPITULO VII.

CONCLUSIONES.

El programa de compras directas a productores se inscribe en la política de concertar acciones con los sectores social y privado, que opera el Régimen de Miguel de la Madrid Hurtado. Basado en este tipo de negociación, el Programa de Compras Directas busca contribuir a la modernización comercial y combatir al intermediarismo. Mediante la compra directa de granos, perecederos y otros productos, DICCONSA pretende enfrentar, con la participación organizada y corresponsable de la población, la problemática del abasto y el consumo de productos básicos.

El propósito enfrenta, entre otros, tres tipos de obstáculos. El primero se refiere a la resistencia de los intermediarios. Aún cuando el Programa los desplaza, no los elimina; conservan una importante influencia en la estructura de comercialización. El segundo tiene que ver con el importante rezago organizativo que se observa en el sector social. El tercero se relaciona con los problemas de concertación que emanan de la manera en que operó el programa, específicamente en la sucursal Monterrey del Sistema DICCONSA. Veamos con más detenimiento cada uno de ellos.

La estructura de intermediación existente en la comercialización de frutas y legumbres en los últimos años se ha visto afectada por la creciente influencia de las firmas industriales procesadoras de alimentos, de las cadenas de Supermercados y de los bodegueros de las principales Centrales de Abasto del país que realizan sus compras directamente con los productores. Estos nuevos mecanismos cumplen las funciones del intermediario tradicional. Consecuentemente lo desplazan, sobre todo de las áreas de mayor capa

cidad productiva, hacia aquellas donde se ubica la pequeña producción carente de recursos y capital. En ellas los intermediarios mantienen no sólo una importancia económica, sino sobre todo política, que se amalgama con la primera. Afectaría, ya sea gradualmente o a través de una acción de choque, implica entregar al sector social parcelas de poder real. Pero, para no ampliar la influencia de los grupos políticos tradicionales, es necesario democratizar la vida real, no sólo en el sentido político (transparencia en las elecciones y democracia política), sino también en los procedimientos de relación entre la sociedad y las instituciones que hasta ahora se han enfrentado a una estructura política rígida que ha impedido replantear los términos de relación del Estado con la sociedad.

Si se quiere dar mayores espacios a las organizaciones de productores, la modernización en la comercialización de frutas y legumbres se tiene que ver acompañada de cambios políticos y administrativos, en un contexto de difícil manejo de la economía en el corto plazo. Modernización comercial, entonces, como parte de un cambio en la economía que reclama el saneamiento de las finanzas públicas y una reconversión de la industria y la agricultura. Modernización comercial que se reclama, pero que dificulta la relación del Estado con el sector social y privado.

El segundo orden de problemas surge cuando el Estado se enfrenta a la necesidad de impulsar el Programa de Compras Directas a Productores, en un marco de organizaciones campesinas poco consolidadas⁽⁹⁵⁾. Es el caso de las cuatro organizaciones analizadas. Tres funcionan como agrupaciones gestoras: La Sociedad de Produc-

ción Rural de Laguna de Sánchez; la Asociación Agrícola Local Ascensión Gómez de R.I. de Aramberri, N.L.; y, la Asociación Agrícola local Hortofrutícola de Zaragoza, N.L. A través de ellas, los gobiernos federal y estatal canalizan insumos y servicios (fertilizantes, bombas para fumigar, asistencia técnica, etc.), beneficiando de manera desigual a sus integrantes.

La poca consolidación de la organización se manifiesta en su vida interna. Hay escasa participación de sus integrantes en los asuntos que competen a la organización. Ninguno de los miembros, incluida la mesa directiva, conoce los estatutos o el reglamento interno de la organización. Realizan, en suma, sus actividades productivas y comerciales de manera individual.

Esta situación se reflejó en la manera en que las tres organizaciones mencionadas participaron en el programa de compras directas. En efecto, sólo un reducido número de sus integrantes vendió parte de su producción a DICCONSA. No se aprovechó, entonces, una oportunidad que pudo haber conducido a una mayor cohesión interna de la organización requerida para comercializar sus productos en mejores condiciones ante los intermediarios. A pesar de ofrecer calidad y volumen suficientes para satisfacer las exigencias del mercado urbano, lo anterior pone de manifiesto que el problema principal no se ubica en la producción, sino en la falta de cohesión de la organización.

Por otra parte, nos encontramos con organizaciones con cierto grado de consolidación. Es el caso de la Sociedad de Producción Rural de R.I. de San José de las Boquillas. La comercialización

de sus productos se lleva a cabo en forma organizada, por lo que obtienen mejores precios a sus productos. Tienen acceso a las ventas directas en las bodegas de Central de Abasto en Monterrey, e incluso distribuyen directamente al consumidor a través de los mercados sobre reudas.

En esta organización prevalece un mayor grado de participación de sus integrantes en las actividades productivas y de comercialización. Las discusiones y acuerdos son efectivamente participativos. Existe transparencia en el manejo de los recursos, particularmente de las cuotas y créditos. Cuentan con comisiones operativas, como la de comercialización y crédito. El conjunto de los integrantes asume los compromisos de los miembros de la directiva.

Su participación en el programa de compras directas, permitió a los productores disponer de un canal más de comercialización. Es un canal adicional que les proporciona mayor autonomía en la negociación de sus productos y, con ello, mejores precios. A su vez, un mayor valor de venta redundó en la capitalización de la organización que, en unos cuantos años, ha implementado mejoras técnicas, se ha diversificado y ha instalado infraestructura para la selección y empaque del producto. El resto de los productores de la región también se ha visto beneficiado, en la medida en que esta organización ha contribuido a regular, a la alta, los precios de los productos.

En la concertación del convenio con los productores, un obstáculo importante, entonces, lo constituyó la falta de consoli-

ción de tres de las organizaciones participantes. En estos casos no se logró conjuntar los intereses de los asociados en una labor común de comercialización, convirtiéndose DICCONSA en un intermediario más, al que acudían los productores individualmente buscando una mejor negociación de su producto. Bajo estas circunstancias, quienes e interesaron en participar en el programa fueron los productores que contaban con una mayor influencia económica y política en la región y cuyos ingresos no dependen, ni única, ni principalmente, de la producción de frutales. En San José de las Boquillas se registra el mayor número de productores participantes que se vieron beneficiados con el programa, lo que se tradujo en un reforzamiento de la conciencia de las bondades de la organización.

Los problemas y contradicciones que enfrenta el Programa de Compras Directas a Productores, tanto al interior de DICCONSA como en su relación con los productores, conforman el tercer tipo de obstáculos. A diferencia de los dos anteriores, aquí la participación de DICCONSA es determinante, para que sean superados.

En cuanto a la influencia del programa en los productores directos conviene puntualizar sus alcances y limitaciones. Dentro de los primeros, destacan:

*Aunque en forma limitada, incidió en la regulación de los precios. Las compras realizadas entre DICCONSA y FICOPROCONSA fueron pagadas a buen precio, lo que obligó a los intermediarios a incrementar el suyo. La regulación fue temporal, ya que cuando DICCONSA y FICOPROCONSA dejaron de comprar, se observó una caída en los precios.

*Influyó en la capacitación de los productores, para labores de comercialización que tradicionalmente realizan los intermediarios. El que el productor efectúe directamente la selección, clasificación, empaque y transporte, le permite obtener mejores precios para sus productos, aunque se le continúe dificultando la venta de terceras calidades.

*Motivó a los productores, al percatarse de que el producto seleccionado reditúa más, para emprender el mejoramiento genético de sus huertos y para realizar más prácticas de cultivo (podas deshieres, cuidado de plagas y de variaciones climáticas, etc.).

*Dejó clara la necesidad de que los productores logren una mayor consolidación y fortalecimiento de su organización, con una mayor cohesión, como es el caso de San José de las Boquillas.

Las limitaciones del programa se pueden resumir en:

*Los reducidos volúmenes de frutas y legumbres que adquiere DICCONSA a través del programa de compras directas (aproximadamente el 1% del volumen total de frutas y legumbre que desplaza en las tiendas propias de la sucursal), impide garantizar una regulación permanente de los precios de los productos que adquiere directamente de los productores.

*La distribución de frutas y legumbres en la sucursal Monterrey comprenden exclusivamente a las 23 tiendas propias. Deja de lado otros canales con que cuenta DICCONSA, como los CEPAC's, las

tiendas concesionadas, las tiendas campesinas y el intercambio de productos con otras sucursales del Sistema. Las tiendas propias solicitan producto por debajo de su capacidad de desplazamiento. Debido a la insuficiencia de infraestructura y equipo para conservación y exhibición de las frutas y legumbres, y a la poca experiencia en su manejo, temen que un aumento en las mermas afecte sus estados financieros. Lo anterior contribuye a que los volúmenes desplazados sean relativamente bajos. Consecuentemente, se encarecen sus costos y se dificulta la concertación de mayores volúmenes de producto adquirido a través del programa de compras directas.

*En la sucursal Monterrey no se asignó un fondo destinado al pago inmediato a los productores. El programa operó mediante contrarrecibos que se cubrían en un lapso de ocho días en las oficinas de la sucursal. Este aspecto creó descontento entre los productores: en general no se cumplió con el plazo estipulado, que en ocasiones se alargaba hasta mes y medio. Es importante destacar la participación de FICOPROCONSA. Comercializó aguacate en la zona y facilitó las operaciones de DICCONSA, al efectuar pagos de contado al productor, que posteriormente descontaba en la sucursal.

*La compra de producto seleccionado y clasificado, ocasionó que las calidades no compradas por DICCONSA tuvieran dificultades para encontrar mercado, o que los precios de venta de las terceras fuera muy bajo. Esto resta ventajas al productor que vende a DICCONSA. Para contrarrestar este problema los productores plantean comprar el producto en su totalidad, destinando las terceras

para la venta en el medio rural, a precios accesibles.

*En la estructura organizativa y administrativa de la Regional Norte (y en particular en la Sucursal Monterrey), se advierte la presencia de contradicciones en el funcionamiento del programa de compras directas a productores. El responsable del programa de compras directas tiene una ubicación ambigua y poco precisa dentro del organigrama de la sucursal. Se ubica en la Subgerencia de Operaciones Rurales de la Regional y su función consistía en arrancar el programa. La Sucursal en Monterrey, propició que el funcionamiento del programa se viese limitado, por la negociación permanente a nivel interno de los volúmenes, calidades y tiempos de entrega del producto.

ANEXOS

Anexo 1: Aparato Crítico.

1. Montemayor H., Aurelio. "El funcionamiento de los mercados de percederos en México". Comercio y Desarrollo, No. 22, 1982, p. 15.
2. La estrategia general del Sistema Nacional de Abasto, se propone establecer los lineamientos normativos y operativos para integrar y modernizar el abasto, así como integrar las acciones del Sector Público Federal y coordinar la participación de los gobiernos estatales y municipales y concertar los de los de los sectores Social y Privado.
3. Montemayor H., Aurelio. Op. cit. p. 18
4. El artículo 27 de la nueva Constitución, por ejemplo, expresa una concepción radical respecto a la función social de la tierra. Sin embargo, algunos de los primeros gobiernos alentaron principalmente a la pequeña propiedad y no pudieron afectar, con la celeridad y profundidad requerida, la esencia económica y el sustento político del latifundio. En consecuencia, no hay cambios significativos en la estructura económica del país, sino hasta el régimen cardenista: en su periodo se impulsó el reparto generalizado de tierras y la organización del campesinado agrarista.
5. Barkin, D. y Esteva, G. "El papel del Sector Público en la comercialización y fijación de precios de los productos agrícolas básicos en México". México, CEPAL. 1981, p. 7.
6. México a través de los Informes Presidenciales. "El Sector Paraestatal". Secretaría del Patrimonio Nacional-Secretaría de la Presidencia. México, 1976, p. 59.
7. *Ibidem*, p. 56.
8. Barkin, D. y Esteva, G. Op. cit. p. 9.
9. México a través de los Informes Presidenciales. Op. cit. pp. 75-76.
10. *Ibidem*, p. 77.
11. *Ibidem*, pp. 104-105.
12. De 1950 a 1960, la población rural del país disminuyó de 57% a 49% del total.
13. Los cuales efectivamente se manifestaron al final del sexenio, y a principios del siguiente.
14. Hernández Fujiyaqui, Gloria. "Nuestra Historia". Sistema de Distribuidoras CONASUPO. CONASUPO-México, 1987. (a publicarse).
15. México a través de los Informes Presidenciales. Op. cit. p. 120.

16. *Ibidem*, pp. 127-129.
17. Convenio JEIMSA en liquidación y CODISUPO, el 2 de diciembre de 1961. Presidencia General, Documentos. Tomo XII. Bat/5-5-9. Biblioteca y Archivo Técnico CONASUPO.
18. Compañía Nacional de Subsistencias Populares, S.A., *Informes al Consejo de Administración*. 19 de octubre de 1964, p. 158. El acta final de liquidación ya protocolizada fue inscrita en la Sección de Comercio del Registro Público de la Propiedad con el número 355, a fojas 432 del volumen 535, Libro III.
19. Contrato de Servicios que celebran CODISUPO...y de otra, el Banco del Pequeño Comercio del D.F., S.A., de C.V., el 1º de agosto de 1962. Presidencia General. Documentos. Tomo XII, 1920 - 2329, Biblioteca y Archivo Técnico CONASUPO. Bat/5-5-9.
20. Contrato que celebra...CONASUPO...y Control Químico, - citado en Hernández Fujiyaqui, Gloria. Op. cit.
21. Hernández Fujiyaqui, Gloria. Op. cit. p. 5.
22. Como el de Guadalajara, que abastecía a 26 tiendas finjas.
23. Como la de la Unidad Habitacional Monoalco-Tlatelolco.
24. Con lo que marcó su ubicación en los nuevos mercados - construidos por el D.D.F., los cuales operaban como centros de abasto por zonas.
25. Tal es el caso del Programa de la Laguna.
26. Como con la SARH, para distribuir comidas, cobijas, ropa y leña a 15 mil trabajadores que construyeron y revistieron el Canal Santa Rosa Thauualilo.
27. CONASUPO. Estudios Administrativos. Manual de Filiales. Acta Constitutiva de Distribuidora CONASUPO, S.A. de C.V.
28. CONASUPO. Informes al Consejo de Administración. 6 de julio de 1964. Tomo XXIX. 1964. Archivo Técnico de CONASUPO. - Bat/5-4-5.
29. *Loc. cit.*
30. México a través de los Informes Presidenciales. Op. cit. pp. 222-223.
31. *Ibidem*, p. 220.
32. Acta de Asamblea General Ordinaria de Accionistas de la Compañía Distribuidora de Subsistencias CONASUPO, protocolizada el 30 de octubre de 1972, pp. 224-226.
33. CONASUPO. Memoria de Labores. Diciembre de 1970-junio de 1973, Vol. 2. México. 1973. Archivo CONASUPO, p. 353.

34. Hernández Fujiyaqui, Gloria. Op. cit. p. 43.
35. Sistema de Distribuidoras CONASUPO. Perspectivas del cambio Estructural. México, D.F., p.7.
36. *Ibidem*, pp. 50-51.
37. En estos tres años, operaron 6 tipos de unidades. Además de las 2 mencionadas, operaban los CONASUPER'S, las Tiendas de Concesión, Tiendas Institucionales y Unidades Móviles.
38. México a través de los Informes Presidenciales. Op. cit. p. 222.
39. CONASUPO. Informe de Trabajo al H. Consejo de Administración de CONASUPO que presenta su Dirección General, por el período comprendido entre el 1º de diciembre de 1970 y el 12 de febrero de 1976.
40. *Ibidem*, pp. 120-122.
41. CONASUPO. ¿Qué es CONASUPO?, México, 1978. Biblioteca y Archivo Técnico de CONASUPO. pp. 82-86.
42. Hernández Fujiyaqui, Gloria. Op. cit. pp. 82-83.
43. DICONSA. Elementos de Autoevaluación. México, 1979. Biblioteca y Archivo Técnico de CONASUPO. p. 16.
44. Se definió un concepto adicional: el de "POBLACION PRIORITARIA". Esta era la que quedaba en los tres deciles de ingreso más abajo, físicamente ubicada en zonas rurales del país.
45. Convenio CONASUPO-COPLAMAR, firmado el 20 de noviembre de 1979, Biblioteca y Archivo Técnico de CONASUPO.
46. Convenio CONASUPO-COPLAMAR de abasto a zonas marginadas (SFP), 1979. pp. 5-6.
47. *Ibidem*, p.7.
48. *Ibidem*, p.8.
49. *Ibidem*, pp. 10-12.
50. Villarreal Ramos, Enrique. "La lucha por reorientar y modernizar el aparato productivo y distributivo". Excelsior, octubre de 1986. México, D.F.
51. Hernández Fujiyaqui, Gloria. Op. cit. pp. 104-106.
52. Poder Ejecutivo Federal. Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. p. 147.
53. Consejo Administrativo del Corporativo. El Cambio Estructu

tural del Sistema DICCONSA. "Orientaciones del Plan Nacional de Desarrollo, Programas Sectoriales y de CONASUPO", p. 8.

54. Aunque ésta última más a título de experiencia piloto.
55. Poder Ejecutivo Federal. Op. cit. pp. 218-221.
56. *Ibidem*, pp. 90-96.
57. *Ibidem*, pp. 112-113.
58. Perspectivas del Cambio Estructural. Sistemas de Distribuidoras CONASUPO, Sucursal Monterrey, N. L. México, 1986. pp. 8-9.
59. *Ibidem*, p. 9.
60. *Ibidem*, p. 10.
61. *Ibidem*, p. 1.
62. *Loc. cit.*
63. *Ibidem*, p. 3.
64. *Loc. cit.*
65. *Ibidem*, p. 2.
66. *Loc. cit.*
67. Confrontar cuadro 5, para ver distribución de la PEA.
68. X Censo Nacional de Población y Vivienda, 1980. Vol. I. Edo. Nuevo León. SPP. México, 1984. p. 82.
69. X Censo Nacional de Población y Vivienda, 1980. Vol. II. Op. cit. p. 27.
70. Perspectivas para el Cambio Estructural. Op. cit. p. 4.
71. *Ibidem*, pp. 4-5.
72. Confrontar cuadro 6, donde se presenta directorio de experiencias del Programa de Compras Directas de la Regional Norte del Sistema DICCONSA. pp. 78-80. de este Trabajo.
73. A partir de este año DICCONSA opera de manera formal -a través de un convenio interinstitucional- las compras a productores.
74. Convenio General de Colaboración que celebran por una parte ...el Gobierno del Estado de Nuevo León ...y por la otra Distribuidora e Impulsora Comercial CONASUPO, S.A. de C.V. de Monterrey Nuevo León, el 27 de agosto de 1986. Archivo de Operacio -

nes Rurales, Regional Norte, Monterrey, N.L.

75. Surge el Convenio de Fortalecimiento a Productores Regionales, para el abasto y distribución de manzana, celebrado entre DICOONSA Norte, Fideicomiso Comisión Promotora CONASUPO para el mejoramiento social (FIGOPROCOMSA), y la Asociación Agrícola Local de Fruticultores de Laguna de Sánchez, N.L., firmado el 27 de agosto de 1986 en la Cd. de Monterrey, N.L. pp. 16-20

76. Este precio es constatado por la Oficina de Fomento Comercial del Gobierno del Estado.

77. Ver formas de venta en Capítulo V, Apartado "D". pp. 102-103 de este trabajo.

78. Entre ellas, las de: Distrito Federal, Guadalajara, León Guanajuato, Torreón, Puebla y Durango.

79. Dependiendo de los precios y de la escasez en el campo.

80. Las tiendas tipo "A", manejan los productos por transferencia de almacenes y surtimiento directo de proveedores sin manejo de dinero. Las tiendas tipo "B", manejan los productos con pedidos directos a almacén y a proveedores con manejo de cheques.

81. Conforme a la información proporcionada por los responsables de tiendas en cuanto a la población que atienden, se realizó una estimación para poder clasificar su área de influencia, tomando como parámetro el salario mínimo en rango que van de 0 a 1; 1 a 3; 3 a 5 y más de 5. Esta población "objetivo", asciende a 2'178,384 personas, equivalentes al 68.2% de la población total del Estado, que para 1985 creció alrededor de 3'196,052 habitantes. Respecto a la población objetivo prioritaria para 1985, DICOONSA estimó a 620,304 personas, que representan el 19.7% de la población total.

82. -como se ve en las cifras señaladas anteriormente-

83. Presidencia de la República, Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados (COPLAMAR), Necesidades Esenciales en México, Situación Actual y Perspectivas al año 2 000, Geografía de la Marginación. Vol. 5. México, Ed. S III, 1982. pp. 102-104.

84. Elaborado por la Subdirección Comercial CONAFRUT, con cifras de la Dirección General de Información y Estadísticas Sectorial de la D. G. E. A. -SARH.

85. La manzana se selecciona de acuerdo a las variedades y se clasifica según sus calidades en: Extras, manzanas que alcanzaron tamaño, color, y sin defecto, optimo; Primera, manzanas que tienen pequeños defectos, pero con tamaño y color optimo; Segunda, manzanas cuyo tamaño y color son inferiores a las primeras calidades y

con defectos más generalizados y; Terceras, manzanas con diferentes tamaños, color no propio de la variedad, además de tener en la mayor parte del fruto.

86. Información recabada directamente en el campo.

87. Véase flujograma del Proceso de Comercialización en el cuadro 8, p. 106 de este trabajo.

88. Información recabada con el Presidente de la Organización.

89. Véase el flujograma de Comercialización que se presenta en el cuadro 11, p. 118 de este trabajo.

90. Información recabada directamente en el campo.

91. Información recabada directamente en el campo.

92. SARH, Centro de apoyo número 4 del Distrito de Desarrollo Rural Galeana, N.L.

93. Véase flujograma del Proceso de Comercialización en el cuadro 24, p. 155 de este trabajo.

94. Véase flujograma del Proceso de Comercialización en el cuadro 28, p. 165 de este trabajo.

95. Incluso oficialmente se reconoce que cerca del 70% de las organizaciones agrícolas registradas en el país, sólo existen de nombre pues carecen de una base que las sustente como agrupaciones sólidas, ya que fueron creadas desde la cúpula con el propósito de garantizar un mínimo de control en la canalización de recursos al sector rural.

Anexo 2: Listado de Cuadros.

Cuadro	Página	Título
1	37	Distribuidora CONASUPO. Establecimientos 1970-1973
2	40	Entidades Federativas por Empresas Corporativizadas de DICONSA (al 17 de abril de 1974)
3	41	Organigrama Estructural de Distribuidora CONASUPO
4	83	Principales productos cultivados en la Región
5	86	Población total, PLA y principales ocupaciones según Censo de 1980 del Edo. de Nuevo León
6	91 a	Directorio de experiencias de compras directas en la Regional Norte de DICONSA
7	114	Superficie cosechada, volumen y rendimiento de la producción de manzana Red Delicious, Golden y Crisilla de la Asociación Agrícola Local de Fruticultores de Laguna de Sánchez, N. L.
8	125	Flujograma de la producción, comercialización y -- distribución de la manzana en Laguna de Sánchez, Municipio de Villa de Santiago, N. L.
9	129	Características productivas de la Sociedad de Producción Rural del Cañón de San José de las Boquillas, Villa de Santiago, N. L.
10	131	Producción de manzana en la Sociedad de Producción Rural del Cañón de San José de las Boquillas, N. L.
11	139	Flujograma de la producción, comercialización y - distribución de la manzana en San José de las Boquillas, Villa de Santiago, N. L.
12	142	Régimen de propiedad, Tipo, superficie y demás cultivos realizados por los productores de manzana de Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas, N.L.
13	144	Varietades de productos cultivados por los productores de Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas, participantes en el Programa de Compras Directas
14	145	Superficie cultivada de manzana, variedad y rendimiento de los productores organizados de Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas, N. L.

- 15 149 Problemas para la adquisición de insumos, financiamiento, opinión sobre los créditos y problemas para su obtención, de los productores de las organizaciones de Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas, N. L.
- 16 151 Canal informativo, participación en la elaboración del convenio y forma de incorporación al Programa de Compras Directas a Productores de manzana de las Organizaciones de Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas, N.L.
- 17 153 Opinión sobre los términos del Convenio para comercializar a través del Programa de Compras Directas, de los productores de manzana de las organizaciones de Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas, N. L.
- 18 155 Organización, descuentos y problemas en la recepción y pago a los productores participantes en el Programa de Compras Directas de las organizaciones de Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas, N. L.
- 19 157 Canales de comercialización de los productores entrevistados de las organizaciones de Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas, N. L.
- 20 161 Uso del transporte y sus problemas en los productores de las organizaciones de Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas, N. L.
- 21 163 Importancia del intermediario y beneficios que proporciona a los productores de las organizaciones de Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas, N. L.
- 22 115 Informantes de precios, opinión sobre venta conjunta y afectación de otras zonas productoras a la comercialización de la producción de las organizaciones de Laguna de Sánchez y San José de las Boquillas, N. L.
- 23 170 Producción y características productivas (superficie, régimen de propiedad y producción), de la Unión de Fruticultores de Aramberri, N. L.
- 24 183 Flujograma de la producción, comercialización y distribución del aguacate del Municipio de Aramberri, N. L.
- 25 184 Producción de aguacate en Zaragoza, N. L. 1986
- 26 186 Características productivas de la Asociación Hortofrutícola de Zaragoza, N. L.

- 27 188 **Uso de Tecnología e Insumos**
- 28 196 **Flujograma de la producción, comercialización y distribución de Aguacate en Zaragoza, N. L.**
- 29 199 **Adquisición de insumos, créditos, problemas para su obtención y opinión sobre el crédito de los productores de aguacate de las Asociaciones de Aramberri y Zaragoza, N. L.**
- 30 201 **Mano de obra contratada, costos, uso y asistencia técnica de los productores de aguacate asociados de Aramberri y Zaragoza, N. L.**
- 31 203 **Canal informativo, participación en la elaboración del convenio y forma de incorporación al programa de los productores de aguacate asociados de Aramberri y Zaragoza, N. L.**
- 32 205 **Opinión de las Asociaciones de productores de aguacate de Aramberri y Zaragoza, N. L. , sobre los términos del convenio**
- 33 207 **Volumen vendido, descuentos, recepción y pagos a los productores de aguacate de las organizaciones de Aramberri y Zaragoza, N. L.**
- 34 209 **Transporte, selección, empaque y mano de obra utilizada por los productores de aguacate de las organizaciones de Aramberri y Zaragoza, N. L.**
- 35 211 **Acopio y opinión sobre ventas a DICCONSA de los productores de aguacate de las organizaciones de Aramberri y Zaragoza, N. L.**
- 36 213 **Canal comercial, forma de venta, pago y procedencia del intermediario al que venden sus productos los socios de las organizaciones de Aramberri y Zaragoza, N. L.**
- 37 215 **Importancia del intermediario y beneficios que proporciona a los productores de aguacate de las organizaciones de Aramberri y Zaragoza, N. L.**
- 38 217 **Reacción de los intermediarios por las ventas a DICCONSA, información de precios, opinión sobre las ventas conjuntas y cómo afecta la producción de otras zonas en la comercialización del aguacate de los productores de las organizaciones de Aramberri y Zaragoza, N. L.**

Anexo 3: Bibliografía.

1. Anuarios Estadísticos, SARH-DGEA. 1970-1980.
2. Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana, "El transporte en México y su problemática", Revista Comercio y Desarrollo, - Año 17, México, Enero-Marzo, 1981. pp. 12-23.
3. Baan, Franz y otros, "Algunos aspectos del mercado detallista de abarrotes en la Ciudad de México", Revista Comercio y Desarrollo, Año 1, Número 6, México, Julio-Agosto, 1978. pp. 45-52.
4. Balogh, Peter de, y Bosco A. Muro, "Consideraciones para un programa de mejoramiento de la comercialización a nivel minorista". Revista de Comercio y Desarrollo. Año 1, Número 4, México, Marzo-Abril, 1978, pp. 9-18.
5. Barkin, David y otros, "Los beneficios del desarrollo Regional", Ed. SEP. Setentas, México, 1972.
6. Barkin, David, "La persistencia de la pobreza en México: un análisis económico estructural", Revista de Comercio Exterior, México, Mayo de 1970. p. 698.
7. Bassols B., Angel, "Geografía Económica de México-teoría, fenómenos generales, análisis Regional". Ed. - Trillas, México 1980.
8. Cassio, Luiselli y Mariscal, Jaime, "La crisis agrícola a partir de 1965", en Desarrollo y Crisis de la Economía Mexicana, Ed. F.C.E., México.
9. "Comercialización de mercancías", Revista Comercio y Desarrollo, Año 1, Número 16, México, Octubre-Diciembre 1980, pp. 15-22.
10. Cook de Villareal, Roberts, "Las cadenas voluntarias: su papel en el desarrollo del comercio", Revista de Comercio y Desarrollo, Año 4, Número 20, México, Octubre-Diciembre 1981, pp. 40-48.
11. Martínez Navarrete, Ifigenia y otros, "Alimentación básica y desarrollo agroindustrial", México, Ed. F.C.E., 1977.
12. Mendoza, Gilberto, "Compendio de mercado de productos agropecuarios", IICA-Costa Rica.
13. Meyer, Consuelo, "Observaciones acerca de la actividad comercial en México", Revista Comercio y Desarrollo, Año Noviembre-Diciembre, 1977, pp. 43-61.

14. Montemayor H., Aurelio, "El comercio de la economía Mexicana", Revista Comercio y Desarrollo, Año 1, Número 1, México Septiembre-Octubre, 1977, pp. 21-43.
15. Naciones Unidas, Consejo Económico Nacional, CEPAL, "El papel del Sector Público en la Comercialización y la fijación de precios de los productos agrícolas básicos en México", CEPAL/México, 1981.
16. Pare, Luisa, "El proletariado agrícola en México: ¿Campesinos sin tierra o proletarios agrícolas?", México, Ed. Siglo XXI.
17. Poder Ejecutivo Nacional, "Plan Nacional de Desarrollo, cuarto Informe de Ejecución 1986", México.
18. Presidencia de la República, "Bases para la Acción 1977-1982" (acuerdos presidenciales para crear COPLAMAR).
19. Presidencia de la República, Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados (COPLAMAR), "Necesidades Esenciales en México, Situación Actual y Perspectivas al Año 2 000, Geografía de la Marginación" Vol. 5. México, Ed. Siglo XXI. 1982.
20. Presidencia de la República, "Plan Global de Desarrollo 1950-1982".
21. Presidencia de la República, "Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988".
22. Presidencia de la República, Serie productos básicos, "Alimentos, Análisis y Expectativas-Frutas y Legumbres Industrializadas-", Coordinación General de Programas para Productos Básicos, Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, Secretaría de Comercio, México 1981.
23. Programa Nacional de Abasto para Productores Hortofrutícolas, "Manzana, Diagnóstico 1985". SARH.
24. Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Subsecretaría de Agricultura y Operación, Dirección General de Economía Agrícola. "estudios sobre Comercialización de Frutas y Hortalizas en México", Mayo de 1982.
25. Secretaría de Programación y Presupuesto, "I Censo General de Población y Vivienda 1980", Estado de Nuevo León, Volúmenes I y II, Tomo 19, México 1983, Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática.

26. Sistema de Distribuidoras CONASUPO, "Evolución del Sistema de Distribuidoras CONASUPO 1983-1985, y Líneas Centrales del Programa 1986".
27. Sistema de Distribuidoras CONASUPO, "La organización de productores en México, una alternativa para el Abasto del Sistema de Distribuidoras Conasupo".
28. Sistema de Distribuidoras CONASUPO, "Perspectivas del Cambio Estructural, Sucursal Monterrey, N. L., - 1986".
29. Sodi, Demetrio, "Conferencia sobre comercialización, Programa Universitario de Alimentos de la Coordinación de la Investigación Científica UNAM, - 1985".
30. Sodi, Demetrio, "Síntesis de la Conferencia Ante Ejecutivos de Ventas y mercadotecnia, 1986".
31. "Teorías de la Localización Económica y de la Actividad Comercial", Revista Comercio y Desarrollo. Año 2, Número 8, México Noviembre-Diciembre 1978, pp. 8-15
32. Zabudovsky, Jaime. "Comercio interior: una aproximación teórica", México, 1979, Tesis (licenciatura en Administración). Instituto Tecnológico Autónomo de México.