



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE
LA UNION DE CREDITO PAJAL YA KAC'TIC, APLICANDO
LA METODOLOGIA DEL ANALISIS FACTORIAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO AGRICOLA
P R E S E N T A :
ANGEL LUIS VELAY GARCIA

ASESOR: LIC. JUAN ESPINOSA FERNANDEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

I N D I C E

	Página
PROLOGO	1
Objetivos	111
I.- MARCO DE REFERENCIA DE LA UNION DE CREDITO PAJAL YA KAC'TIC.	
1.- Caracterfsticas generales de las uniones de crédito.	3
1.1.- Tipos de uniones de crédito.	5
1.2.- Estructura organizacional de las uniones de crédito.	6
2.- Breve reseña de la Unión de Crédito Pajal Ya Kac'Tic.	13
2.1.- Orígenes de la Unión de Crédito Pajal Ya Kac'Tic.	13
2.2.- Evolución de la Unión de Crédito Pajal Ya Kac'Tic.	16
3.- Caracterfsticas generales del área de influencia de la Unión de Crédito Pajal Ya Kac'Tic.	20
II.- LA METODOLOGIA DEL ANALISIS FACTORIAL.	
1.- Caracterfsticas generales de la metodo- logía del análisis factorial.	25
1.1.- Etapas de la metodología del análisis factorial.	27
1.2.- Ventajas y desventajas de la metodología del análisis factorial.	31
2.- Aplicación de la metodología del análisis factorial en la actividad agropecuaria.	33

**III.- DIAGNOSTICO Y EVALUACION DE LOS FACTORES DE
EVALUACION DE LA UNION DE CREDITO PAJAL YA -
KAC'TIC.**

1.- Evaluación de la Unión de Crédito como banco.	47
2.- Evaluación de las zonas productoras influenciadas por la Unión de Crédito Pajal Ya Kac'Tic.	54
2.1.- Zona Chol.	54
2.2.- Zona Tzotzil.	84
ACCIONES CORRECTIVAS.113
CONCLUSIONES.123
ANEXOS.126
BIBLIOGRAFIA.159

P R O L O G O.

El presente trabajo de tesis, surge como una necesidad de hacer frente al grave problema de la carencia de metodologías de investigación para los viajes de prácticas en la carrera de Ingeniería Agrícola.

La metodología del análisis factorial puede ser aplicada en diversos niveles de organización agropecuaria: rancho, comunidad, ejido, proyecto, o como en este caso, en una unión de crédito; basta tener una leve capacidad interpretativa de la información obtenida en campo. Además, esta metodología tiene la capacidad de proporcionar resultados importantes en forma inmediata, lo cual permite al alumno o investigador, llegar a proponer alternativas de solución en el lugar mismo de la investigación.

Este trabajo, para su fácil lectura, está estructurado de la siguiente forma:

En el capítulo I, se presenta un marco de referencia general que sirve de introducción de los temas a tratar: qué son las uniones de crédito; qué tipos de uniones de crédito hay; y cómo están organizadas. También se habla del origen, evolución e importancia de la Unión de Crédito Pajal Ya Kac'Tic, así como del área de influencia de ésta, para ubicar al lector en un espacio geográfico determinado.

En el capítulo II se hace una descripción de la metodología, haciendo mención de: sus características principales; las etapas que la conforman; y de las ventajas y desventajas que tiene el investigador que considerar para decidir su aplicación.

En el capítulo III, se presentan los resultados obtenidos para cada uno de los factores seleccionados. Para cada factor estudiado se presenta un análisis, el cual explica en forma sencilla el porcentaje de eficiencia obtenido; un cuadro de evaluación, o de valoración, del cual se obtiene --- dicho porcentaje, y una guía condensada, la cual explica -- los graves problemas que aquejan a las comunidades de las zonas estudiadas.

Las acciones correctivas que se presentan en este trabajo, sólo son alternativas de solución. No deberán tomarse como definitivas mientras no se realicen en las zonas afectadas profundos trabajos de: viabilidad económica, condiciones ambientales y medios disponibles de trabajo.

Los anexos fueron excluidos del cuerpo estructural del trabajo con la finalidad de facilitar la lectura del mismo. En el anexo cuatro, se encuentran cada uno de los componentes y sus pesos que se utilizarón en la valoración de los diversos factores estudiados. Cabe hacer mención, que cada investigador deberá elaborar sus componentes a estudiar y los pesos a valorar; ya que la aplicación de la metodología depende de los objetivos a alcanzar y del objeto a estudiar.

Por último, es importante mencionar que la realización de este trabajo fué guiada mediante los siguientes

O B J E T I V O S.

Objetivo General:

Analizar la estructura y funcionamiento de la Unión de Crédito Pajal Ya Kac'Tic, para diagnosticar su porcentaje de eficiencia y/o deficiencia operativa; y así, - poder proponer acciones correctivas que hagan más eficiente el funcionamiento de la unión.

Objetivos particulares.

- Aplicar la metodología del análisis factorial en las diversas zonas de influencia de la Unión de Crédito - Pajal Ya Kac'Tic.
- Conocer y analizar los diferentes programas de desarrollo agrícola impulsados por la Unión de Crédito al interior de las comunidades.
- Determinar el porcentaje de eficiencia y/o deficiencia para cada uno de los factores de operación de la Unión de Crédito.
- Proponer alternativas de solución que propicien en el futuro un mejor desarrollo de las actividades de la - Unión de Crédito.

CAP. I. MARCO DE REFERENCIA DE LA UNIÓN DE CRÉDITO PAJAL YA KAC'TIC.

1.- Características generales de las Uniones de crédito.

1.1.- Tipos de Uniones de Crédito.

1.2.- Estructura organizacional de las Uniones de crédito.

2.- Breve reseña de la Unión de Crédito Pajal Ya --- Kac'Tic.

2.1.- Orígenes de la Unión de Crédito Pajal Ya Kac'Tic.

2.2.- Evolución de la Unión de Crédito Pajal Ya --- Kac'Tic.

3.- Características generales del área de influencia - de la Unión de Crédito Pajal Ya Kac'Tic.

1.- CARACTERISTICAS GENERALES DE LAS UNIONES DE CREDITO.

Las Uniones de Crédito son organizaciones auxiliares de -- crédito, constituidas bajo la modalidad de Sociedad Anónima - de Capital Variable, que agrupan a personas físicas y morales (micros, pequeñas y medianas empresas), dedicadas a actividades agropecuarias, comerciales o industriales; o bien a la -- combinación de dos de ellas (mixtas), y que por medio de la - cooperación buscan resolver sus necesidades financieras en -- forma directa y oportuna, al propiciar un acercamiento organi- zado al sistema financiero nacional, así como otros benefi--- cios derivados de actividades en común por sus socios (abasto, comercialización y asistencia técnica).

Las Uniones de Crédito, están reguladas por la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito y ope-- ran mediante autorización que otorga la Secretaría de ----- Hacienda y Crédito Público, a través de la Comisión Nacional- Bancaria (1).

Las Uniones de Crédito realizan una labor de unificación - de micros, pequeñas y medianas industrias productivas, que --

(1). Nacional Financiera. Uniones de Crédito. Folleto. México, --- 1990. Véase también: La Ley General de Organizaciones y Acti- vidades Auxiliares de Crédito. Ed. Trillas. México, 1986.

dispersas no son sujetos de crédito, pero que en conjunto - si lo son. En la actualidad se opera directamente el financiamiento agropecuario con ocho Uniones de Crédito en todo el país (2); se sigue trabajando para darles un mayor y mejor -- apoyo a las que están en operación y se impulsa la formación de nuevas uniones , las cuales entrañan la posibilidad de -- generar y retener un excedente económico mayor, al tiempo que fortalece la autonomía y la capacidad de gestión de los so--- cios y de la organización.

El objetivo de una unión de crédito es el de agrupar a los empresarios medianos, pequeños y micros, para que por medio - del trabajo en grupo mejoren su capacidad de negociación en - los mercados financieros; asimismo, para que les permita obte- ner beneficios adicionales en la Adquisición de materias pri- mas y en la comercialización de sus productos (3).

Otras ventajas que se obtienen al formar una unión de cré- dito son (4):

- convertir a sus agremiados en mejores sujetos de crédito.
- garantizar a sus socios el acceso a las fuentes de finan--- ciamiento, con oportunidad y al menor costo.

- (2). Jaime de la Mora. "La Banca de Desarrollo en la Modernización del Campo". En Comercio Exterior, vol. 40, num. 10, México, - octubre de 1990, pp. 943-952. Véase también: "Las Uniones de Crédito, atractivos intermediarios financieros", En Comercio Exterior, vol. 43, num. 5, Mayo de 1993. México. pp. 455-456.
- (3). Nacional Financiera. Op. cit. p.8.
- (4). Idem. p.12.

- obtener un instrumento financiero donde puedan descontarse facturas y contrarecibos sin contratiempo (tipo factoraje).
- efectuar en condiciones más ventajosas compras en común de materias primas.
- facilitar y agilizar las operaciones de crédito a sus socios y a su vez proporcionar las garantías y/o avales.
- tener mayores posibilidades de acceso a las modernas tecnologías.

1.1.- TIPOS DE UNIONES DE CREDITO.

Las uniones de crédito son sociedades anónimas de capital variable, que se pueden clasificar de la siguiente forma (5):

- Agropecuarias: cuando los socios se dediquen a actividades agrícolas, ganaderas o ambas.
- Industriales: son aquellas en que los socios se dedican a actividades industriales para la producción o transformación de bienes, o a la prestación de servicios similares o complementarios entre sí; asimismo, que posean un espacio físico, taller o unidad de servicio.
- Comerciales: agrupan a socios que realizan actividades mercantiles de bienes y servicios.

(5). Ley General de Organizaciones y ...Op. cit. Art. 41.

- Mixtas: formadas por miembros que se dediquen, cuando menos a dos de las siguientes actividades: agropecuarias, industriales o comerciales, siempre y cuando las actividades de todos los miembros guarden relación directa entre sí.

Menciona el folleto de Nafin (6) que " las uniones de crédito se integran con un mínimo de veinte socios fundadores", los cuales deberán recibir en la misma plaza o región en donde la sociedad vaya a operar. Cada uno de ellos podrá ser propietario de un máximo del 10% del capital pagado a la unión. Asimismo, ningún socio de la unión de crédito, puede pertenecer a otra u otras que correspondan al mismo tipo o actividad.

La aportación inicial de capital, será de ciento cincuenta millones de pesos, lo que le permitirá operar a la unión, con garantía real cuarenta veces la parte del capital pagado por el socio (7).

1.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIONES DE CREDITO.

Para su buen funcionamiento, las uniones de crédito requieren de una adecuada organización de personal eficiente y

(6). Nacional Financiera. Op. cit. p. 10.

(7). Idem. p. 25.

capáz, así como de una comunicación permanente entre la directiva de la unión y los socios. Su administración se establecerá considerando que la estructura legal de estas agrupaciones es similar a la de una sociedad anónima:

Asamblea General de Accionistas.

Es el órgano supremo de la sociedad, y está integrada por aquellos socios que se han comprometido al pago de las acciones representativas del capital social. Se reunirá cuando -- menos una vez al año, como lo marca la ley, y tendrá las --- siguientes funciones:

- Acordar y ractificar todos los actos y operaciones de la sociedad.
- Discutir, aprobar, o en su caso, modificar el balance --- después de oír el informe del comisario, así como tomar -- las medidas que juzgue oportunas.
- Acordar la aplicación de las utilidades del ejercicio y el reparto de dividendos.
- Designar a los miembros del consejo de administración y - determinar sus emolumentos.

Son facultades de la Asamblea Extraordinaria de Accionistas, - resolver sobre las siguientes cuestiones:

- Anticipar la disolución de la sociedad.
- Aumentar o reducir el capital social.
- Cambiar el objeto social.

- fusionarse con otra sociedad.

Comisario.

La vigilancia de la unión de crédito está a cargo de uno o varios comisarios, que pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad, que ejercen su cargo temporalmente y con carácter revocable.

Facultades y Obligaciones:

- Exigir a los administradores una balanza de comprobación mensual de todas las operaciones efectuadas.
- Inspeccionar una vez, al mes, por lo menos, los libros y papeles de la sociedad, así como de la existencia en caja.
- Intervenir en la formación del balance anual, en los términos que establece la ley.
- En general, vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo -- las operaciones de la sociedad.

Consejo de Administración.

Deberá reunirse por lo menos una vez al mes y estará integrado por un mínimo de siete miembros: presidente, secretario, tesorero, tres vocales y un comisario. Los cuales se encargarán de fijar las políticas de operación de la unión, como son:

- Administrar los negocios y bienes de la sociedad.
- Resolver sobre las solicitudes de ingreso de nuevos socios.

- Establecer y revisar normas de control interno.
- Nombrar y remover al director general o gerentes y demás funcionarios.
- Elaborar los reglamentos internos de la unión.

Comité de Admisión.

Está formado por socios de la unión y su función principal es la de analizar las solicitudes de los aspirantes a ingresar a la sociedad.

Comité de Crédito.

Su función principal es la de analizar y resolver las solicitudes de crédito de los socios, así como la de participar en la formulación de las políticas de los financiamientos que otorgue la unión.

Gerencia General.

El puesto de gerente general será cubierto por la persona que designe el consejo de administración.

Funciones:

- Ejecutar las resoluciones de la asamblea general de accionistas y las instrucciones del consejo de administración.
- Administrar los bienes y negocios de la unión.

- Organizar las oficinas de la unión.
- Ser responsable de las relaciones financieras externas de la unión, incluyendo relaciones con bancos y fondos de fomento.
- Plantear las necesidades financieras de la unión.
- Ser responsable de la autorización de los créditos y el cobro de los mismos.

Departamento Administrativo.

Deberá de tener a su cargo la supervisión de los servicios de oficina de las áreas operativas de la unión, en forma oportuna y eficiente.

Funciones Principales:

- Dirigir la preparación e interpretación de los estados financieros de la unión, así como los informes que requiera la comisión nacional bancaria y de seguros.
- Capacitar y desarrollar personal de las unidades operativas de la unión para el mejor desempeño de sus labores.
- Cumplir con las obligaciones fiscales de la unión.

Departamento de Crédito.

Es el encargado de la obtención, manejo y canalización de los recursos, por lo cual actúa como el área bancaria de la unión.

Funciones Principales:

- Desarrollar y recomendar las políticas financieras de la unión.
- Elaborar los análisis de crédito correspondientes.
- Proporcionar al socio asesoría sobre financiamiento y estructuración de créditos.
- Recomendar el tipo de financiamiento que debe ser otorgado a cada socio.

Departamento de Comercialización.

Ejecuta las acciones de compras y comercialización, atendiendo las necesidades y peticiones de los socios, bajo la supervisión de la gerencia de la unión.

Funciones Principales:

- Dirigir las actividades de abastecimiento de insumos y materias primas o insumos importantes.
- Mantener una lista de proveedores aceptables.
- Negociar con los proveedores las condiciones de compra más adecuadas para los socios de la unión.

Departamento de Asistencia Técnica.

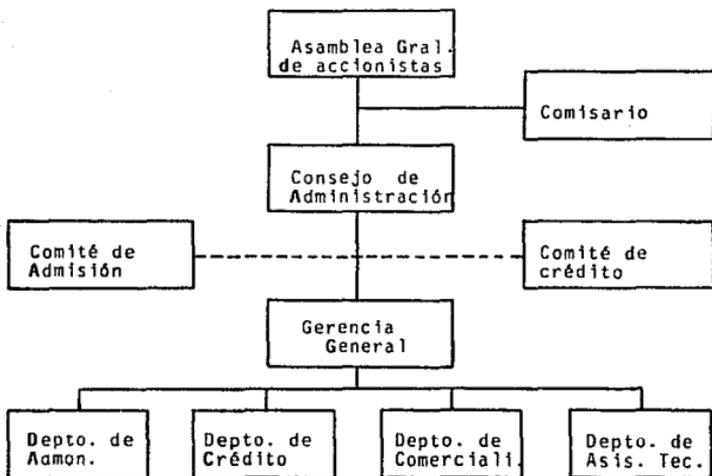
Se encarga de crear mecanismos eficaces que permitan conocer-

las fallas y necesidades de asistencia técnica de los socios-
y se orientará en la solución de sus problemas.

Funciones Principales:

- Desarrollar el extensionismo al interior de la unión.
- Mejorar la capacidad productiva de los socios de la unión.
- Recomendar planes y programas de asistencia técnica.

ORGANIGRAMA DE LAS UNIONES DE CREDITO. (8)



(8). Nacional Financiera. Op. cit., pp. 13-19.

2.- BREVE RESEÑA DE LA UNION DE CREDITO PAJAL YA KAC'TIC.

2.1.- ORIGENES DE LA UNION DE CREDITO PAJAL YA KAC'TIC.

A principios de los años setenta, surge la guerrilla rural en el estado de Guerrero, así como conflictos de -- tomas de tierra en el Norte y Centro del país. Estos -- hechos llevaron al gobierno de Chiapas a adoptar medidas preventivas para evitar una posible radicalización del -- descontento campesino en el Estado.

Entre otras iniciativas, en 1972, el gobernador del -- Estado, Manuel Velasco Suárez, pidió al Obispo de la -- Diócesis de San Cristobal de las Casas, Samuel Ruiz, ayu dar a organizar un congreso indígena para conmemorar los 500 años del nacimiento de Fray Bartolomé de las Casas - (9).

El congreso indígena permitió que se establecieran relaciones entre diversas comunidades, y fué el punto de -- arranque para la formación en 1975 y 1976 de tres Uniones

(9). Niel Harvey. "La Unión De Uniones de Chiapas", en la Jornada-- del Campo, La Jornada, 13 de Octubre de 1992. p.10.

de Ejidos: La Unión de Ejidos (U.E.) "Quiptic Ta Lecubtecel", en Ocosingo; La U.E. "Lucha Campesina"; y La U.E. "Tierra y Libertad", en el Municipio de Las Margaritas. La más grande de éstas fué la "Quiptic" con 18 ejidos en el momento de su formación (Julio de 1976), a los cuales, se les unieron después 26 poblados que estaban amenazados de desalojo por la Secretaría de la Reforma Agraria (10).

En los años siguientes, la U.E. Quiptic empezó a promover la unificación campesina en torno a la comercialización del café, para hacer frente a los problemas que a todos aquejaban, tales como la corrupción y las ineficiencias del Inmecafé, y la marcada presencia de intermediarios y "coyotes". Niel Harvey menciona al respecto que (11): El "pretexto" fué la gestión con el Inmecafé de términos más favorables para la comercialización del grano; y el "objetivo" la construcción de una organización regional autónoma.

Para el año de 1980, se dió un intenso proceso de organización, que culminó el 5 de Septiembre con la --

(10). Niel Hervey. "La Unión de Uniones de Chiapas y los Retos Políticos del Desarrollo de Base". Mimeo, Chiapas, Mex. --- 1990.

(11). Idem. p.9.

formación de la Unión de Uniones Ejidales y Grupos Solidarios de Chiapas (12). La estructura organizativa del nuevo agrupamiento integraba a doce mil familias de ciento ochenta comunidades localizadas en once municipios del Estado -- (13).

En el mes de julio de 1981, la Unión de Uniones, hace la propuesta ante la Comisión Nacional Bancaria, para la formación y Constitución de su propia Unión de Crédito, teniendo como base, un estudio sobre la viabilidad económica de la misma, realizado por estudiantes e investigadores de Chapin go. La idea tenía el antecedente exitoso de la Coalición de Ejidos colectivos del Mayo y Yaquí de Sonora, Organización a la que se le reconocía el mérito de haber inaugurado la fase de luchas campesinas por "La Apropriación del proceso productivo" (14).

Para la formación del capital social de la Unión de crédito, que era de 25 millones de pesos, se solicitó ayuda a -- sindicatos de Monclova; la Secc. 67 de Monterrey; de las -- Truchas; y a la Coalición de Ejidos de Sonora y de Durango, entre otros, Para mayo de 1982, estaban cubiertos todos --

- (12). Los grupos campesinos solidarios que pasaron a formar parte de esta nueva figura asociativa fueron: Chol, Tzotzil, Tzeltal, Tojolabal y Castellanos.
- (13). Los Municipios son: Ocosingo, Las Margaritas, Tila, Sabanilla Huitiupan, Larrainzar, Yajalón, Comitán, Frontera, Comalapa y Motozintla. Otro estudio elaborado para la Unión de Crédito, menciona que fueron 153 las comunidades originarias, las cuales pertenecían a 15 municipios. Véase: Cristina de Agostini. "Reseña del proceso de desarrollo de la Unión de Uniones."

los requisitos, por lo que se legalizó la formación de la -- Unión de Crédito Pajal Ya Kac'Tic, S.A. de C.V., con sede en San Cristobal de la Casas, Chiapas. El nombre es de origen -- tzotzil y significa "unidos hacemos la fuerza".

Una vez constituida la unión de crédito, surgieron graves conflictos internos, a raíz de la incorporación a la organización de comunidades que no aportaron su parte al capital -- social originario. Esto trajo como consecuencia que la U.E. -- Quiptic y la U.E. Tierra y Libertad decidieran retirarse de -- la Unión de Uniones en enero de 1983, y pasaran a formar una nueva figura asociativa, con el nombre de Unión de Uniones y Sociedades Campesinas de Producción de Chiapas, con sede en -- la cabecera municipal de Ocosingo (15).

2.2.- EVOLUCION DE LA UNION DE CREDITO PAJAL YA KAC'TIC.

Cristina de Agostini (16), menciona que fueron varios los factores que influyeron para que la unión de uniones formara-

- (14). Niel Harvey. "La Unión de Uniones de Chiapas y los Retos Políticos....." Op. Cit. p.13.
(15). Idem. p.15.
(16). Cristina de Agostini. "Reseña del Proceso de Desarrollo de la Unión de Uniones y Grupos Campesinos Solidarios de Chiapas: - Unión de Crédito Agropecuaria e Industrial, Pajal Ya Kac'Tic" Mimeo, Chiapas, México, 1990.

su propia Unión de Crédito, entre ellos: "el mismo crecimiento de la organización; los problemas de financiamiento y de falta de garantías para obtener créditos a través de la banca; falta de asistencia técnica propia para poder industrializarse; y sobre todo, para consolidar la organización e impulsar el conjunto del proceso productivo" (17).

El 8 de julio de 1981, los dirigentes de la unión de Uniones realizan la solicitud ante la comisión Nacional Bancaria y de Seguros para la creación y funcionamiento de la Unión de Crédito. Obteniendo el registro respectivo el 8 de Octubre de 1982, a nombre de la Unión de Crédito Agropecuaria e Industrial Pajal Ya Kac'Tic, S.A. de C.V. A partir de entonces, la unión de crédito, se convirtió en el eje principal en torno al cual giran todas las actividades de la Unión de Uniones debido a: primero, por la capacidad económica que poseía (18) y segundo, por ser la máxima figura organizativa en la cual podrían encontrar apoyo socios pertenecientes a las etnias más desprotegidas de Chiapas.

El primer crédito otorgado a la "Pajal", fué un crédito de habilitación con un monto de 200 mil pesos en 1984, proporcio

(17). Cristina de Agostini. Op. cit. p.1.

(18). La unión de crédito, por ley, puede operar hasta 30 veces el total de su capital social pagado. En este caso, dicho capital, es de 600 millones de pesos, dando un total de 18 mil millones de pesos. Véase Art. 43 de la Ley General de Organizaciones y Op. cit.

nado por Banco Internacional. A partir de entonces, los créditos operados por la Unión de Crédito, han tenido siempre un carácter social, en donde se buscan beneficios comunes para la mayoría de los socios. Entre los logros más importantes alcanzados por la Unión de Crédito, están los siguientes (19):

- a.- Obtención en 1984 del registro de exportación número 0161097, con vigencia indefinida. Se exportó durante 6 años consecutivos una producción de café con valor de hasta 4 millones de dólares al año (marca Pajal).
- b.- Lograr integrar la producción primaria, la agroindustrialización, el financiamiento, la comercialización y la asesoría integral en un solo conjunto de organizaciones campesinas.
- c.- Se han incrementado los rendimientos de café. En la zona chol de 8 a 15 quintales (quin.); en la zona tzotzil de 10 a 18 quin.; en la zona Nueva Reforma de 6 a 12 quin.; en la zona Tzeltal de 8 a 15 quin.; y en la zona Comalapa de 13 a 25 quin.
- d.- Ha ido en aumento la cantidad de quintales acopiados, llegando a ser hasta 48 mil quin., por ciclo.

(19) Cristina de Agostini. Op. cit. p.5.

- e.- En 1988 la unión de crédito obtiene la concesión de Fertimex para vender fertilizantes.
- f.- En 1988, se llegó a ser la segunda unión de crédito más grande de México en cuanto a sus activos. Manejando créditos por un total de 15 mil millones de pesos.
- g.- Para 1990, el 40% de los socios ya tiene vivienda de materiales. Asimismo, mediante programas productivos, de salud, de educación y de construcción de obras y servicios se mejoró gradualmente el nivel de vida de la mayoría de los socios.
- h.- Se legalizaron y se compraron tierras y terrenos; se adquirieron oficinas, bodegas, transportes, equipos de banda civil; y se construyó un moderno beneficio de café en las afueras de la Cd. de San Cristobal de las Casas, con una capacidad en bodega de 60 mil bultos, y de producción de 750 quintales diarios de café pergamino.
- i.- Se creó la universidad campesina "Kipaltic" en donde se daban cursos de diversa índole a los socios de la unión.
- j.- Para el ciclo 88-89, que fué el último ciclo financiado por la "Pajal", se habilitaron 7,762 hectáreas, y se beneficiaron 2,994 socios.

Dado el carácter social, más que empresarial, con que era administrada la unión de crédito, ésta se vió en una situa--

ción económica débil cuando en 1989 se rompieron las cláusulas de la Organización Internacional del Café (OIC), provocando el desplome de los precios internacionales hasta en un 60%. Tal situación dejó a la "Pajal" con deudas por más de dos mil millones de pesos, obligándola a: reducir el acopio de 40 mil a 7 mil sacos de café en la cosecha del ciclo 89-90; suspender parcial o totalmente proyectos de desarrollo en las comunidades; vender los vehículos adquiridos para el pago de impuestos; reducir la plantilla de su personal administrativo y técnico; ya no proporcionar créditos ni asistencia técnica a sus socios desde el ciclo 88-89; y por último, negociar cartas vencidas con los bancos acredores en una posición desventajosa, debido a la incertidumbre de perder el beneficio de café y las oficinas administrativas de la Unión.

3.- CARACTERISTICAS GENERALES DEL AREA DE INFLUENCIA DE LA UNION DE CREDITO "PAJAL YA KAC'TIC".

Localización Geográfica.

El área de influencia de la unión de crédito Pajal Ya Kac'Tic, se encuentra en el centro del Estado de Chiapas, en el Sureste de la República Mexicana, y abarca los siguientes municipios: Tila, Jitotol, Simojovel, Huitiupán, El Bosque, -

Las Margaritas, Comitán, Chilón, San Cristobal, Chalchihuitán, Tenejapa, Chicomosuelo, Bochil, Ocosingo y San Andrés Larrainzar.

Estos municipios abarcan diferentes grupos étnicos al interior del Estado, es por eso que para una mejor comprensión, - el área de influencia de la unión de crédito se divide en -- cinco zonas productoras: Chol, Tzotzil, tzeltal, Tojolabal -- (o Lucha Campesina) y Zona Selva (o Nueva Reforma). Véase el anexo uno.

Clima.

Dada la gran superficie en que influye la unión de crédito, así como las condiciones que presenta: alturas que van de los 900 a los 1,600 metros sobre el nivel del mar; temperaturas - que van de los 18 a los 26 grados centígrados; una precipitación que varía de los 1,200 a los 3,000 milímetros anuales -- dependiendo del municipio; y una topografía muy accidentada, - se hacen presentes diversos tipos de climas, predominando --- aquellos propios de climas cálidos o semicálidos, como AF --- (cálido húmedo con lluvias todo el año). AM (cálido húmedo -- con abundantes lluvias en verano) y (A) C (M) (semicálido -- húmedo con abundantes lluvias en verano. Véase anexo dos.

Típos de suelo.

Al igual que para los climas, existen diversos tipos de suelos en el área de influencia de la unión de crédito. Según -- las cartas edafológicas de la Secretaría de Programación y Presupuesto, los tipos de suelo más representativos son: Regosol, Acrisol, Nitosol, Luvisol y Litosol, principalmente. Véase -- anexo tres.

CAP. II.- LA METODOLOGIA DEL ANALISIS FACTORIAL.

1.- Características generales de la metodología del análisis factorial.

1.1.- Etapas de la metodología del análisis factorial.

1.2.- Ventajas y desventajas de la metodología del análisis factorial.

2.- Aplicación de la metodología del análisis factorial en la actividad agropecuaria.

II.- LA METODOLOGIA DEL ANALISIS FACTORIAL.

La metodología del análisis factorial constituye un instrumento de trabajo que contribuye a establecer las causas y efectos entre las diversas funciones que se realizan en una Unidad de Producción (UP), y a localizar cuales son los factores que impiden el desarrollo de la misma; atendiendo a un criterio racional que se traduce en el cálculo del porcentaje de eficiencia a que opera cada función.

Es importante mencionar que: la metodología es un medio, no es un fin. Asimismo, se trata de un procedimiento racional cuya aportación posee rasgos de trabajo exploratorio, -- por lo tanto, esta metodología no es infalible.

Debe notarse, que si bien este método constituye un instrumento de sistematización aceptable, no es, sin embargo, un procedimiento científico. Las cuestiones aún no resueltas son: (19 bis).

- a.- Los componentes que deben tomarse en cuenta.
- b.- La determinación del peso de ponderación de cada componente.
- c.- El adiestramiento de los investigadores en la estimación, de tal forma que les permita llegar a los mismos resultados.

(19 bis). Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky. "El análisis factorial. Guía para estudios de economía industrial". Banco de México, México, --- 1990.

Básicamente el procedimiento seguido es bastante similar - al que se usa en la investigación científica en general; la - diferencia principal estriba en el objeto a investigar. " Aún cuando el objetivo debe ser siempre un estudio completo y perfecto, un análisis preliminar, basado en datos incompletos, - puede considerarse mucho más valioso que un estudio profundo, simplemente porque en estos casos la decisión no admite espera" (20). Lo importante es que pueda advertirse a tiempo toda causa posible de deficiencia. De esta manera, se podrá cumplir con el objetivo principal del método, el cual consiste - en describir las causas de una baja productividad, y conociéndolas, establecer las bases para aumentarla.

1.- CARACTERISTICAS GENERALES DE LA METODOLOGIA DEL ANALISIS FACTORIAL.

Se puede decir que es una metodología de aplicación general, que permite señalar cuáles son las propiedades de un -- "estado de cosas". Las principales características de esta - metodología son las siguientes: (21)

- 1.- Contribuye a establecer un diagnóstico de los factores - que impiden el desarrollo de la actividad.

(20). Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky. "El análisis factorial....." Op. -- cit. pp.33 y 34.

(21). Ibidem. pp. 7 y 8.

- 2.- La determinación de los factores limitantes se basa en la técnica del análisis factorial, derivada de la metodología de investigación de operaciones (operations research) y en la tesis de que el resultado global en una actividad dada se ve condicionado y limitado por el factor más débil.
- 3.- La definición del cumplimiento óptimo de las funciones se aplica a los niveles siguientes: la rama, el sector, la industria manufacturera y la economía del país.
- 4.- Para cada nivel y para cada factor se define la función y su cumplimiento óptimo, y se formulan sugerencias para valorar el grado en que tales funciones se realizan.

Este método es útil para transformar los datos de operación en una teoría que se aplicará como sigue (22):

- a.- analizar la operación total con el propósito de determinar los factores que en ella intervienen.
- b.- definir las funciones de esos factores que operan con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.
- c.- determinar el grado en que el desempeño real y objetivo de estas funciones contribuye, con su participación específica y necesaria al esfuerzo total.

(22). Ibidem, p. 14.

d.- investigar qué factor o parámetro ejerce, en condiciones determinadas, una influencia decisiva, favorable o adversa, en la operación.

Debido a que esta metodología requiere de una amplia necesidad de información sobre las actividades de todos los campos de operación, de la UP, deberá aplicarse, en muchas ocasiones "la aproximación y el criterio del investigador en -- los casos en que no se disponga de datos precisos" (23). Sin embargo, no se deberá de dejar sin estudiar alguno de los -- factores seleccionados, por el hecho de carecer de información suficiente, ya que es necesario el análisis sobre el - desempeño de todas las funciones a fin de determinar cuál de ellas se lleva a cabo con menor eficiencia, y poder aplicarle las correcciones pertinentes.

1.1. ETAPAS DE LA METODOLOGIA DEL ANALISIS FACTORIAL.

Esta metodología no pretende lanzar nuevas ideas a las -- cuales acudir como panacea para solucionar cuantos problemas

(23). Idem. pp. 31 y 32.

plantea la investigación, sino sólo ofrecer una guía para sistematizar el trabajo en campo tan complejo.

La metodología del análisis factorial está dividida en cinco etapas (24), las cuales pueden servir como índice de comprobación para trazar e identificar las diversas fases del trabajo, dirigiendo el análisis y determinando su ejecución. El momento en el que la investigación puede a veces proporcionar resultados preliminares e inducir a mejoras en las operaciones, se encontrará entre las etapas III y IV -- del siguiente índice:

Etapa I. Planear la investigación.

- 1.- Definir la materia objeto de la investigación.
- 2.- Definir el propósito final de la investigación.
- 3.- Determinar el tiempo disponible para la investigación.
- 4.- Planear las fases y el volumen del trabajo.
- 5.- Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos.
- 6.- Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

(24). Idem. p.p. 38-40.

Etapa II. Analizar el tema (objeto de la investigación).

- 1.- Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.
- 2.- Averiguar las funciones de cada factor.
- 3.- Determinar la información mínima necesaria.
- 4.- Recopilar la información.
- 5.- Verificarla.
- 6.- Asegurarse de que esté completa.

Etapa III. Examinar cada factor de esta forma:

- 1.- ¿Cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitadora?
- 2.- ¿Hasta qué grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas a éstos?
- 3.- ¿Qué tendencia registra el desarrollo de cada factor?
- 4.- ¿Qué evolución ocurre en los campos relacionados?
- 5.- ¿Cuáles elementos del factor están estimulando la operación?
- 6.- ¿Qué objetivos debieran lograrse en el campo de cada factor?
- 7.- ¿De qué medios se dispone para alcanzar estos objetivos?

Etapa IV. Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones.

- 1.- ¿Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación?
- 2.- ¿Cuál es la ejecución total real?
- 3.- ¿Cuáles son los factores limitadores?
- 4.- ¿Qué factores deben de estudiarse con mayor detalle?
- 5.- ¿Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles?
- 6.- Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas.

Etapa V. Presentar el diagnóstico.

- 1.- Preparar documentos para su discusión: diagramas, cuadros, gráficas, etc., para su presentación.
- 2.- Señalar claramente qué hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones que se investigan.
- 3.- Exponer el desarrollo de los hallazgos.
- 4.- Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente.
- 5.- Estimular las decisiones.
- 6.- No perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución.

Esta es una metodología de investigación de aplicación -- general (25); ya que fue diseñada de tal forma, que permite tener cierta flexibilidad para su aplicación, dependiendo de la unidad de producción, industria, sector o economía del -- país que sea el objeto de estudio o de investigación.

1.2.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA METODOLOGIA DEL ANALISIS FACTORIAL.

Las ventajas y desventajas de la metodología del análisis factorial pueden resumirse de la siguiente manera (26):

Ventajas:

- a.- Los principios de la metodología son igualmente aplicables a todas las unidades de producción.
- b.- Al nivel de la empresa, el método puede aplicarse no --- sólo por investigadores profesionales, sino también por miembros del cuerpo directivo de la empresa.
- c.- En virtud de que se trata de un método sistemático que - sustituye al exámen causal y subjetivo, es posible el --

(25). Idem. pp. 7-8.

(26). Ibidem. pp. 40-41.

TEJIS CON
FALLA DE OR.GEN

uso más amplio de mejores procedimientos analíticos.

- d.- Servirá como guía para los especialistas de instituciones de investigación. La aplicación de la Ley del mínimo, al subrayar la importancia de los factores críticos, puede acelerar el trabajo de la investigación y facilitar el informe.
- e.- El uso de cuadros y diagramas como medio de descripción y consideración de las relaciones entre las partes de lo investigado, impulsa a quienes intervienen en las tareas encaminadas a elevar la productividad, a una colaboración más intensa y más fértil.

Deben considerarse también las desventajas o limitaciones de este método de investigación, ya que ello nos permitirá resolver sobre su futura utilización en un determinado estudio.

Desventajas:

- a.- Aunque ha sido concebido como un método de diagnóstico general, suficiente para señalar las causas fundamentales de las operaciones de la empresa, no revela necesariamente todas las fuerzas que afectan las actividades.
- b.- Como cualquier otro instrumento, no es procedimiento infalible que lleve automáticamente a resultados satisfactorios; es solamente un método racional que puede ayudar

- para la investigación y para la formulación de juicios.
- c.- Como algunos aspectos de las operaciones de la empresa - no pueden medirse ni compararse cuantitativamente, sino - que hay que recurrir al criterio del investigador para - su evaluación, este método no pretende ser rigurosamente científico.
 - d.- En su forma, el método posee algunos de los rasgos de un - trabajo de exploración; expertos científicos, profesiona - les y prácticos en todas las ramas, efectuarán indudable - mente mejoras y ampliaciones; en este sentido, el manual - y el método deben considerarse como preliminares.
 - e.- Su uso requiere valoraciones de esfuerzo humano y de cier - tas fuerzas sociales acerca de las cuales no se pueden -- obtener informaciones cuantitativas. Hay que servirse - de apreciaciones y juicios subjetivos. Cabe de esperar - que uno de los principales problemas será el de la dispo - nibilidad de datos.

2.- APLICACION DE LA METODOLOGIA DEL ANALISIS FACTORIAL EN LA ACTIVIDAD AGROPECUARIA.

La metodología del análisis factorial tiene la capacidad - de ser flexible para su aplicación, dependiendo del objeto a

estudiar (27). Para este trabajo de tesis, se le hicieron a la metodología varios ajustes, principalmente en los factores, los cuales serán seis a estudiar; en los elementos de los factores; en los componentes de los elementos y en los parámetros a clasificar (los cuales serán A- satisfactorio; B- regular; C- no satisfactorio o inadecuado; y D- inexistente).

Asimismo, se siguieron doce etapas de trabajo, las cuales a continuación se enumeran y pueden ser comparadas con las cinco etapas de la metodología general que proponen Klein y Grabinisky (28):

1.- Selección de la Unidad de Producción.

Para este trabajo se seleccionó a la Unión de Crédito Pajal Ya Kac'Tic, debido a que es una organización importante en varios aspectos: la cantidad de crédito manejado; el número de socios; el área de influencia; su gran capacidad de gestión política y organización social; el volumen de producto comercializado; por el interés en el crecimiento y desarrollo de su base social, y por los problemas económicos que la aquejan a últimas fechas.

Para la aplicación de la metodología en campo, se seleccionaron dos de las cinco áreas de influencia de la unión de crédito. Los criterios de selección utilizados fueron:

(27). Supra. 3 pag.

(28). Supra. pag. 27 de este trabajo.

que estas dos zonas estudiadas, tienen en su conjunto todas las características que se podrían encontrar en el total del área en que influye la unión de crédito, presentándose sólo pequeñas diferencias ambientales y técnico - agrícolas con respecto a las otras tres. Las zonas seleccionadas fueron la zona Chol y la zona Tzotzil; las otras tres zonas son: Tzeltal, Lucha Campesina y Selva.

2.- Determinación de los Factores a Estudiar.

Tomando en consideración las actividades que se desarrollan al interior de una Unidad de Producción Agropecuaria (UPA), en este caso, un ejido, se seleccionaron seis factores que causan baja productividad al interior del mismo.

A cada factor que interviene en la operación de la UPA, - le corresponde una función que le es propia; sin embargo, ninguno de los seis factores tiene vida independiente, ya que siempre influye o es influido por los demás.

Los seis factores considerados para el presente estudio - son:

- I.- Medio ambiente.
- II.- Administración.
- III.- Financiamiento.
- IV.- Técnico-agrícola.
- V.- Comercialización.

VI.- Comportamiento social y político de los socios.

3.- Para cada factor, mencionar su definición y determinar su función y su desempeño óptimo.

I.- Medio ambiente.

Definición: Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la UPA.

Función: Informar oportunamente a la UPA sobre los cambios que experimenten las influencias externas, para su debida orientación; e informar al exterior acerca de las actividades que se producen internamente.

Desempeño óptimo: Las autoridades de la UPA poseen la información necesaria sobre la situación y desarrollo de las condiciones físicas, políticas, socioeconómicas e institucionales del ambiente que atañe a sus operaciones, e informan al exterior de modo conveniente sobre sus propias actividades.

II.- Administración.

Definición: Orientación y manejo de la UPA mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.

Función: Establecer metas claras de operación para toda la UPA y para cada unidad de organización de la misma, en base a las normas, disposiciones y lineamientos ---

existentes.

Desempeño óptimo: Cuando la UPA y todas sus unidades de organización deriban de bases legales vigentes, tienen objetivos realistas y bien definidos, las metas se vinculan, con programas, subprogramas y proyectos específicos, y su administración se guía hacia ellos.

III.- Financiamiento.

Definición: Adquisición, aplicación y pago de los recursos crediticios.

Función: Obtener los recursos económicos necesarios para la operación normal de la UPA.

Desempeño óptimo: Cuando la UPA tiene cubiertas todas sus necesidades financieras, oportunamente y al menor costo posible.

IV.- Técnico-agrícola.

Definición: Proceso de cultivar la tierra, aplicando la tecnología adecuada, para la obtención de un producto de calidad y en cantidad aceptables.

Función: Realizar todas las actividades propias del cultivo con la técnica y en el tiempo adecuados.

Desempeño óptimo: Cuando se aplican programas de producción para el cultivo, provocando así un aumento en la productividad y en las ganancias del productor.

V.- Comercialización.

Definición: Orientación y manejo de la venta y distribución de los productos.

Función: Mantener una corriente continua de los productos de la UPA hacia el mercado en las mejores condiciones de competencia y dentro de los márgenes de costo apropiado.

Desempeño óptimo: Cuando la UPA programa la forma de comercializar el producto, permitiendo calcular volumen, costos y utilidades del mismo.

VI.- Comportamiento social y político de los socios.

Definición: Conjunto de influencias políticas y de organizaciones sociales que influyen al interior de la UPA.

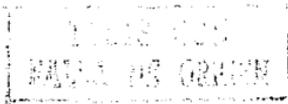
Función: Organizar social y políticamente a los socios a fin de fomentar una capacidad de gestión tal que les permita negociar con diversas autoridades; asimismo, para fomentar la unión de grupo cuyos objetivos son los beneficios comunes.

Desempeño óptimo: Cuando los socios de la UPA han logrado fortalecer la unión como grupo organizado y esto se ve reflejado en el incremento del nivel de vida.

4.- Elaboración de indicadores de evaluación.

En esta etapa del trabajo se procedió a definir los factores, elementos y componentes de los elementos, así como parámetros a considerar para éstos últimos.

Véase anexo cuatro.



5.- Diseño de instrumentos para captar información.

Los instrumentos utilizados para captar información durante el trabajo, fueron tres:

A.- Guías de consultas: las cuales ayudaron a conocer las generalidades del Sureste Mexicano, de las Uniones de Crédito, y a determinar los parámetros para cada componente que conforman los elementos.

B.- Guías de entrevista: las cuales ayudaron a recabar información desde diferentes puntos de vista, dependiendo del entrevistado.

C.- Guías de observación: utilizadas para percatarse de algunos detalles que por ser obvios no se preguntan.

Todos estos instrumentos utilizados se encuentran en el anexo cinco.

6.- Elaboración del diagnóstico.

A todos los componentes de los elementos se les asigna un peso (marcado con una equis "x"), el cual indica el grado en que satisfacen la función: "A" significa que el cumplimiento del componente es satisfactorio; "B" que es regular o limitado; "C" que no es satisfactorio o es inadecuado; y "D" que el cumplimiento de la función no se lleva a cabo, o que es inexistente.

Una vez evaluados todos los componentes, se procede a sumar el número de cruces localizadas en cada una de las cua

tro columnas, y poder aplicar así la fórmula de eficiencia a cada factor (29):

$$E = \frac{a + .5b + .25c}{n} \times 100$$

Ejemplo: El total de cruces del análisis factorial para un factor fueron:

ELEMENTOS Y COMPONENTES	A	B	C	D
1.01 Agroquímicos	X			
1.02 Agua			X	
1.03 Semillas		X		
2.01 Maquinaria		X		
2.02 Obras hidráulicas			X	
2.03 Sup. agrícola	X			
3.01 Cultivos principal		X		
3.02 Rendimientos			X	
3.03 Técnica empleada				X
3.04 Ciclo agrícola.			X	
total	2	3	4	1

$$E = \frac{2 + .5(3) + .25(4)}{10} \times 100 = 45 \%$$

7.- Análisis de causalidad.

Una vez determinado el porcentaje de eficiencia para cada uno de los seis factores estudiados, se procede a realizar

(29).- Alfred W. Klein y Nathan grabinsky. Op. cit. p. 59.



el análisis causal, el cual ayuda a determinar cuáles son las causas o los orígenes de dicho porcentaje.

El análisis de causalidad se obtiene una vez que se ha -- identificado el factor en el cual se encuentra la causa que - provoca una disminución en el porcentaje de eficiencia.

Ejemplo: Una vez evaluado los componentes, a aquellos que obtuvieron una calificación de B, C ó D, se les relacionará - con aquel factor que más le influye, de la siguiente forma:

Nombre del factor	P E S O				Análisis causal					
	A	B	C	D	I	II	III	IV	V	VI
Elementos y componentes										
Totales	2	3	4	1	1	4	2		1	

La suma de los parámetros B, C y D, es igual a ocho en la parte que corresponde al análisis factorial. El parámetro -- "A" no es considerado porque opera eficientemente, y por lo tanto ningún factor le influye negativamente. En el análisis causal, se determinan los factores que influyen en el porcen taje de eficiencia. En el ejemplo, se puede concluir que es el factor II, seguido del factor III los que más influyen en el porcentaje de este factor utilizado como ejemplo.

8.- Elaboración de la matriz de causalidad y tabla de porcen tajes relativos.

La matriz de causalidad es un cuadro condensado que con-

tiene los porcentajes en que se alteran las eficiencias de todos los factores estudiados. La forma en que se elabora esta matriz es la siguiente: Considerando los resultados del cuadro anterior en el punto 7, la suma de los parámetros B, C y D servirá de denominador en la división a efectuar entre cada uno de los factores que influyen en el porcentaje del factor estudiado, de la siguiente manera:

$$B + C + D = 8$$

I.- Medio Ambiente 1/8 12.5%

II.- Administración 4/8 50%

III.- Financiamiento 2/8 25%

V.- Comercialización 1/8 12.5%

La forma en que se presenta esta matriz, es la siguiente:

E	F	I	II	III	IV	V	VI
45	I	.12	.50	.25		.12	

E = Eficiencia del factor I.

F = Factor. Hacia abajo indica el factor estudiado en cuestión; y a la derecha, enumera los factores que influyen.

La tabla de porcentajes relativos sirve para analizar la relación que se guarda entre los diversos factores estudiados, y nos muestra el porcentaje en que un factor ---

influye negativamente sobre otro. Los resultados obtenidos en esta etapa, servirán para la elaboración del diagrama de interlimitación factorial, que corresponde a la etapa once de este trabajo.

La forma en que se elabora la tabla de porcentajes relativos es la siguiente: una vez obtenida la matriz de causalidad --- para todos los factores, se procede a obtener la deficiencia con que opera cada factor. Por ejemplo, si el factor I ----- (Administración) trabaja con un 45% de eficiencia, es obvio-- que opera con un 55% de deficiencia.

A continuación se procede a multiplicar cada uno de los porcentajes contenidos en la matriz de causalidad por el porcentaje de deficiencia obtenido, colocando el resultado en su -- lugar correspondiente. Ejemplo:

$$D = 55\% \text{ ó } .55$$

D= Deficiencia

$$.55 \times .12 = .066 \text{ ó } .07$$

$$.55 \times .5 = .275$$

$$.55 \times .25 = .14$$

D	F	I	II	III	IV	V	VI
55	1	.07	.27	.14		.07	

9.- Efectos producidos por las limitaciones de cada factor.

(Guía condensada).

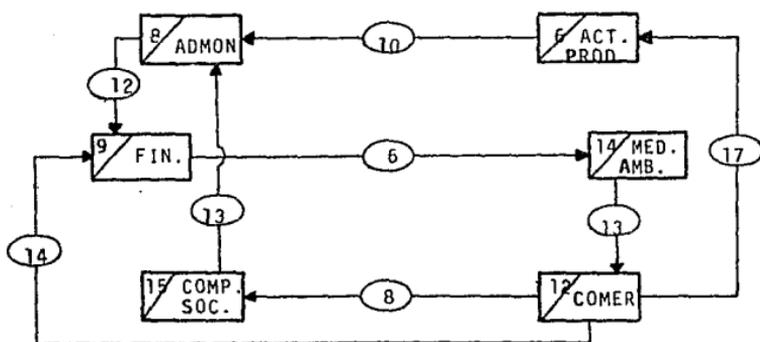
Una vez realizados los análisis causales para todos los factores de la UPA, se procede a analizar los efectos -- que provocan los factores que influyen en un bajo porcen taje de eficiencia. Por ejemplo:

- Origen de la limitación: (proviene del) factor medio -- ambiente.
- Causa: no cuenta el ejido con la resolución presidencial.
- Efecto: Imposibilidad de conseguir crédito con instituciones oficiales.

10.- Diagrama de interlimitación factorial.

Este diagrama permite conocer de una manera sistematizada el porcentaje en que cada factor se autolimita, limita o es limitado por el resto de los factores. Asimismo, ayuda a determinar qué factores necesitan ser reforzados dentro de la UPA, para su mejor funcionamiento, mediante las acciones correctivas.

Ejemplo del diagrama de interlimitación factorial.



Los porcentajes que se encuentran en el diagrama, indican el grado en que un factor se autolimita o limita a otro. Por ejemplo, el factor financiamiento tiene una deficiencia total del 35%; a ese total, le contribuye el factor administración con el 12%, el factor comercialización con el 14% y una autolimitación del 9%.

11.- Acciones correctivas.

Es la parte de la metodología en donde se hacen sugerencias con el fin de fortalecer al factor (o factores) -- con menos porcentaje de eficiencia. Las acciones ---- correctivas, las desarrollaran, por lo tanto, las personas responsables de cada factor de la UPA, tomando en cuenta dichas sugerencias.

12.- Conclusiones y recomendaciones.

La metodología general del análisis factorial propone -- para esta etapa, que las recomendaciones formuladas, -- vayan encaminadas a estimular decisiones de las personas responsables de cada factor (30).

Las conclusiones y recomendaciones obtenidas, después -- de haber sido aplicadas estas doce etapas de trabajo, -- se mencionan en el capítulo correspondiente.

CAP. III.- DIAGNOSTICO Y EVALUACION DE LOS FACTORES DE
OPERACION DE LA UNION DE CREDITO PAJAL YA -
KAC'TIC.

1.- Evaluación de la unión de crédito como banco

2.- Evaluación de las zonas productoras influenciadas -
por la Unión de Crédito Pajal Ya Kac'Tic.

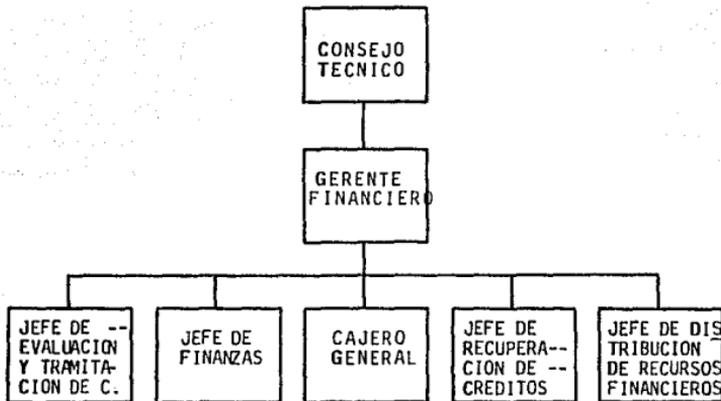
2.1.- Zona Chol.

2.2.- Zona Tzotzil.

III.- DIAGNOSTICO Y EVALUACION DE LOS FACTORES DE OPERACION DE LA UNION DE CREDITO PAJAL YA KAC'TIC.

1.- EVALUACION DE LA UNION DE CREDITO COMO BANCO.

La unión de crédito Pajal, presenta una estructura autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de la siguiente forma:



Fuente: Carpeta de organización de la unión de crédito -- Pajal Ya Kac'Tic. Fecha de emisión: Enero de 1987.

Cabe hacer mención que este organigrama, a pesar de ser muy distinto al propuesto en el folleto de Nacional Financie

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ra (31), no se contrapone en lo fundamental, que es la correcta realización de actividades en forma responsable; así, por ejemplo, el consejo técnico, formado de igual manera que la asamblea de accionistas, pasa a realizar también las actividades propias del comisario y del comité de admisión; y el gerente financiero, tiene las mismas funciones antes descritas para la gerencia general.

Es en las funciones de los jefes de departamento en donde las funciones presentan ligeras variaciones. A saber:

- El jefe de evaluación y tramitación de créditos, desarrolla el programa de financiamiento requerido por la unión de crédito, para el acopio y comercialización de los productos.
- El jefe de recuperación de créditos, el cual se encarga de establecer los planes a seguir para la recuperación de los créditos otorgados a los socios de la unión de crédito.
- El cajero general, controla los ingresos y pagos que se realicen en la caja general; además, funge como punto de convergencia para la recepción de documentación relativa a los movimientos de los recursos financieros de la unión.
- El jefe de distribución de recursos financieros se encarga de programar y controlar la asignación de recursos financieros a los centros y subcentros que así lo requieran.
- Y el jefe de finanzas, que tiene como función la formula--

(31).- Vid. supra. p.12 de este trabajo.

ción, control y evaluación presupuestal, además de establecer la estrategia de captación de recursos y manejo de -- excedentes de efectivo en función al flujo de efectivo de la unión de crédito.

Durante la época del auge cafetalero, la unión de crédito contaba con departamentos especiales de apoyo que le facilitaban las labores de asesoría financiera, asistencia técnica, comercialización, acopio y transporte del producto. En esos años, fueron varios los factores que permitieron el rápido - crecimiento de las operaciones de la unión, entre ellos (32)

- a.- La participación de los socios en todas las etapas de -- los proyectos apoyados;
- b.- Las condiciones favorables del mercado del café que permitía obtener un mejor margen de utilidad;
- c.- El encademaniento de los créditos que permitían sacar -- adelante cada etapa del proceso. En la obtención de -- créditos de avío para sacar adelante la producción en - proceso; créditos refaccionarios para el mejoramiento de los cafetales, y el crédito de comercialización para la recuperación de los dos anteriores.

Sin embargo, la caída del precio del café en 1989, provocó un déficit financiero de casi dos mil millones de pesos - para ese ciclo, el cual ha ido incrementándose debido a la - acumulación de intereses no pagados y a la contratación de-

(32). Información directa obtenida del gerente de la unión.

nuevos créditos, pasando a conformar una deuda de más de --- ocho mil quinientos millones de pesos para el mes de mayo de 1992. (33)

A continuación se hace un desglose de los pasivos, mencionando las instituciones financieras con las que está la unión de crédito en cartera vencida:

NOMBRE DE LA INSTITUCION	IMPORTE
	(miles de pesos)
Banco Internacional	1'178,735.0
Intereses	79,170.0
FIRA-Internacional	3'254,550.0
Suma	4'512,455.0
Garantía FEGA con Banco Internacional	2'918,000.0
Banamex	197,176.0
Intereses	26,406.0
SUMA	223,582.0
Multibanco Comermex	102,127.0
Intereses	237,509.0
SUMA	339,636.0

(33). Reporte de la situación financiera de la unión de crédito Pajal. Gerencia de la Unión. Documento sin publicar.

FIRA-Comermex

121,888.0

T O T A L

8'115.561.0

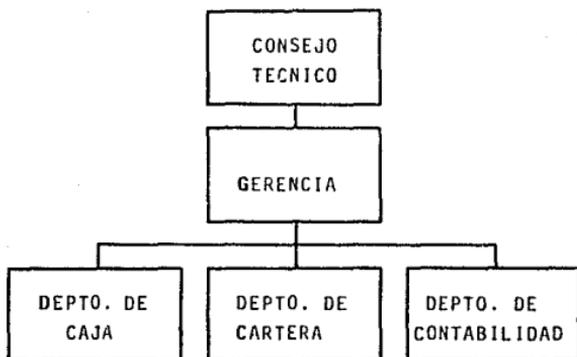
Fuente: Reporte de la situación financiera...op.cit.

Dada la difícil situación económica por la que atraviesa la unión de crédito, este déficit se ha vuelto prácticamente impagable. Pero también es importante resaltar aquellos factores directivos que la orillaron a tal situación:

- a.- Una mala administración, al seguir contratando créditos para aumentar los activos fijos cuando no se tenía dinero para liquidar sus obligaciones más apremiantes.
- b.- Falta de prevención, al no contar con un fondo de reservas económicas que le permitiera sobrevivir en épocas difíciles.
- c.- En el importe de los créditos otorgados a los socios, nunca se les incluyeron los costos de servicios, dándoles directamente a ellos todos los beneficios, por lo que la unión de crédito no obtenía ningún punto de intermediación entre la banca y el productor, que fuera significativo.

Estos factores administrativos han sido en gran medida los causantes de la situación actual de la unión de crédito. La cual, desde el ciclo cafetalero 88-89, no proporciona --

financiamiento a sus socios, debido a la crítica situación -- económica en que se encuentra. Asimismo, esta crisis provocó una drástica reducción en la plantilla de personal, pasando de 120 empleados a menos de 20, motivo por el cual el organigrama de la asociación ha sido modificado en forma práctica - quedando de la siguiente manera:



La gerencia se encarga de las negociaciones con los bancos acreditantes e instituciones gubernamentales, así como del -- control y buen funcionamiento de los departamentos.

El departamento de caja controla el efectivo para los gastos inmediatos que se requieran.

El departamento de cartera se encarga del control del crédito y de los costos financieros del mismo.

El departamento de contabilidad lleva el control de los movimientos contables que se hacen a diario.

Además de una notable reducción en su actividad financiera, la unión de crédito ha visto reducida su actividad en el acopio y en la transformación del producto. A partir del ciclo 88-89: se suspendieron todo tipo de créditos facilitados a los socios de la unión; asimismo, se ha mantenido por debajo de los cinco mil quintales de café el acopio durante estos últimos años. Cantidad que, lejos de dejar ganancias considerables, ha provocado pérdidas de hasta 300 millones de pesos anuales.

En relación al beneficio del café, éste ha estado trabajando muy por debajo de su capacidad diaria de producción, ocupándose para maquilar el café de productores particulares, principalmente.

Sin embargo, a pesar de la situación actual de la unión de crédito, en un momento dado, se logró uno de los objetivos especiales más importantes que se tenían plantados, que es el de llegar con servicios crediticios a las zonas rurales más marginadas, donde nunca nadie había estado presente, logrando con ello mejorar el nivel de vida de muchas familias campesinas en el Estado de Chiapas.

2.- EVALUACION DE LAS ZONAS PRODUCTORAS INFLUENCIADAS
POR LA UNION DE CREDITO PAJAL YA KAC'TIC.

2.1.- ZONA CHOL. FACTOR MEDIO AMBIENTE

La zona chol es la más pobre de las zonas en que influye la unión de crédito (34), sus comunidades se encuentran muy distanciadas de los centros de abastecimiento y de hospitales especializados. Es por eso que se hacen presentes graves problemas de: transporte, ausencia de mercados, alimentación, falta de asistencia médica, analfabetismo, y falta de fuentes de trabajo..

Sin embargo, el hecho de ser comunidades miembros de la unión de crédito, les ha traído beneficios sociales, por ejemplo: se ha incrementado el nivel de vida mediante la construcción de viviendas más dignas; la implementación de programas de energía eléctrica; agua potable y de servicios médicos; así como programas productivos dirigidos al cultivo del café, que los llevó a incrementar su producción de 8 a 15 quintales por hectárea en promedio. Desafortunadamente, dados los problemas económicos que enfrenta la unión, varios de estos programas han quedado reducidos en su mínima expresión, como lo son el de la asistencia técnica, el de finan-

(34). Véase Reseña de la Unión de Uniones. op.cit.p.14.

ciamiento, el de comercialización, el de salud y el de educación.

Por otra parte, al interior de los ejidos ha influido -- drásticamente el problema del rompimiento de las cláusulas -- del convenio internacional del café entre los países productores y consumidores, ya que esto ha traído como consecuencia una disminución en el precio de venta del producto, lo que -- les ha impedido a los productores obtener ganancias suficientes que les permitan pagar créditos contraídos con anterioridad con la unión de crédito, y quedar así en cartera vencida ante ésta; la cual, a su vez, quedó en cartera vencida con -- los bancos acredores.

En un futuro próximo, no se vislumbra un acuerdo internacional de café entre los países involucrados. A nivel nacional, el estancamiento del precio del producto no presenta -- variación favorable. Es por eso que los socios de la unión -- saben que no existen las condiciones externas apropiadas que les permitan tener mejores condiciones de venta para su producción y poder obtener así beneficios económicos para sus -- familiares.

ZONA CHOL

1. MEDIO AMBIENTE ELEMENTOS Y COMPONENTES	P E S O				F A C T O R					
	A	B	C	D	I	II	III	IV	V	VI
1.00 FISICO										
1.01 Cercanía con las fuentes..			X		X					
1.02 Disponibilidad y calidad..		X			X					
1.03 Nivel de comunicación con..		X				X				
1.04 Tipo de suelo..		X			X					
2.00 SOCIOECONOMICO										
2.01 Actitud de las dependen..			X			X				
2.02 Destino de la producción..			X						X	
2.03 Localización de las	X									
2.04 Relaciones con otras	X									
3.00 POLITICO INSTITUCIONAL										
3.01 Asistencia técnica..					X	X				
3.02 Bases legales...		X					X			
3.03 Legitimación de la tene...		X			X					
3.04 Líneas crediticias..			X					X		
3.05 Política de fomento..		X			X					
4.00 Obras de infraestructura..										
4.01 Centros de salud..			X		X					
4.02 Escuelas			X		X					
4.03 Mercados			X		X					
4.04 Red de agua potable..		X				X				
4.05 Servicio de energía elec..	X									
	3	7	7	1	9	4		1	1	

$$E = \frac{a + .5B + .25 c}{n} \times 100$$

$$E = 45.83\%$$

ZONA CHOL

FACTOR MEDIO AMBIENTE

GUIA CONDENSADA.

Origen de la limitación: Factor I Medio Ambiente.

Causa: 1.1.- Falta de medios de transporte entre las comunidades y los poblados principales de la región.

Efectos: 1.1.- Largos recorridos a pie por parte de los productores desde sus comunidades a los poblados principales.

1.1.1.- Existe cierto grado de escasez de productos básicos al interior de las comunidades.

1.1.2.- Encarecimiento de algunos productos que se distribuyen en las comunidades.

Causa: 1.2.- Distancias relativamente largas (hasta de 35 -- Km.) de las comunidades a los centros de abastecimiento.

Efectos: 1.2.- Dificultad para transportarse de un lugar a otro, aumentando a veces el costo del traslado e --- influyendo en la economía familiar.

Causa: 1.3.- No todas las comunidades tienen una adecuada calidad y disponibilidad de agua.

Efectos: 1.3.- Hay presencia de infecciones gastrointestinales al interior de los ejidos.

1.3.1.- Muchas de las actividades primordiales del ser humano se ven condicionadas a la cantidad de agua en la comunidad.

1.3.2.- No todas las casas cuentan con agua entubada.

Causa: 1.4.- En las comunidades sólo existen escuelas primarias.

Efectos: 1.4.- Nivel educativo promedio de las comunidades-- muy bajo.

1.4.1.- Emigración de los jóvenes hacia lugares con mayores perspectivas educativas.

1.4.2.- Dificultad para integrarse en diversos trabajos-- por parte de los jóvenes cuando salen de sus comunidades en busca de mejores condiciones de vida.

Causa: 1.5.- Escasez de centros de salud cercanos a las comunidades.

Efectos: 1.5.- Los socios de la unión de crédito carecen de asistencia médica básica en caso de ser necesario.

1.5.1.- Falta de programas médicos, como son: higiene, - salud, prevención de enfermedades, control de la natalidad, etc., al interior de las comunidades.

1.5.2.- Largos recorridos a hospitales en caso necesario de transportar a una persona gravemente enferma.

1.5.3.- Predominio de medicina tradicional como: curanderos, brujos, herbolarios y parteras.

Causa: 1.6.- Pendientes muy pronunciadas en los terrenos de

cultivo.

Efectos: 1.6.- Presencia de erosión y desgaste de la capa arable de los suelos, en la mayoría de las comunidades de la región.

Causa: 1.7.- La política de fomento a la producción de café - se ha visto limitada dadas las condiciones imperantes del producto a nivel internacional.

Efectos: 1.7.- Existe la drástica reducción en el crédito a los productores de café en la región, llegando a cubrirse sólo la sexta parte de los requerimientos del cultivo.

1.7.1.- La asistencia técnica para este cultivo se ha visto reducida considerablemente a los productores de café - en la zona.

Origen de la limitación: Factor Administración.

Causa: 2.1.- Existen problemas de comunicación hacia el exterior.

Efectos: 2.1.- La comunicación con el exterior se ve limitada a los viajes que realizan los socios de la unión.

2.1.1.- En la mayoría de los casos, los productores conocen información obsoleta, debido a la ausencia de teléfonos, diarios, telégrafos y correos.

Causa: 2.2.- Faltan por realizar algunos trámites a los productores que permitan el buen funcionamiento de sus organizaciones.

Efectos: 2.2.- Los socios se ven limitados para poner en marcha las diversas organizaciones que forman al interior-

TELIS C N
FALLA LE ORGEN

de los ejidos, tales como las cooperativas formadas para la venta del producto.

Origen de la limitación: 3.- Factor técnico-agrícola.

Causa: 3.1.- Existen serias limitaciones crediticias para el principal producto de la zona que es el café.

Efectos: 3.1.- Al no existir una línea crediticia oficial que aporte los recursos suficientes para el desarrollo del cultivo, los productores dejan de hacer algunas labores importantes que requiere del cultivo.

3.1.1.- Los socios de la unión de crédito están pensando cambiar de cultivo, por uno más redituable.

ZONA CHOL

FACTOR ADMINISTRACION.

Dada la influencia directa de la unión de crédito en los ejidos de la zona Chol, siempre ha existido una preocupación activa por que éstos últimos se administraran de la mejor -- manera. Desafortunadamente, se creó una relación de dependencia que no se ha podido superar completamente, y que ha dejado como consecuencia, que en las comunidades no se realicen algunas actividades en forma eficiente, tales como: asambleas ordinarias y el desarrollo de un adecuado sistema de contabilidad.

Durante el proceso de formación de la unión de crédito no todos los socios aportaron su parte correspondiente del capital social requerido. Sin embargo, aún y cuando la organización siempre les ha brindado los mismos servicios que otorga a todos los socios, no todos sienten la unión de crédito -- como propia, sino como un banco más o un agiotista de la región. Esta ha sido la causa principal por la cual no todos -- los miembros de un mismo ejido son socios de la Pajal.

ZONA CHOL

II. ADMINISTRACION ELEMENTOS Y COMPONENTES	P E S O				F A C T O R					
	A	B	C	D	I	II	III	IV	V	VI
1.00 NORMAS, REGLAMENTOS Y DIS.										
1.01 Bases legales	X									
1.02 Manual de organización.	X									
1.03 Manual de procedimientos.		X					X			
2.00 PLANEACION Y PROGRAMACION.										
2.01 Asambleas ordinarias.			X						X	
2.02 Asambleas extraordinarias.	X									
2.03 Asambleas de balance y ...			X						X	
3.00 MANEJO DE LA UPA.										
3.01 Formas de organización.	X									
3.02 Coordinación de activida..		X					X			
3.03 Programas y proyectos	X									
4.00 CONTROL Y EVALUACION.										
4.01 Sistema de contabilidad.			X				X			
4.02 Informes financieros			X			X				
4.03 Evaluación de resultados.	X									
	6	6			1	2	1		2	

$$E = \frac{a + .5b + .25c}{n} \times 100$$

$$E = 75\%$$

ZONA CHOL

FACTOR ADMINISTRACION

GUIA CONDENSADA

Origen de la limitación: 1.- Factor Administración.

Causa: 1.1.- Existen casos en que no todos los ejidatarios de un mismo ejido, son socios de la unión de crédito.

Efectos: 1.1.- Dificultad para organizarse y desarrollar cualquier actividad en común, principalmente aquellas que se refieren a la obtención de crédito y a la comercialización del producto.

1.1.1.- Las asambleas se resuelven por grupos organizados de trabajo, no por la mayoría de votos de los ejidatarios.

Causa: 1.2.- Sistemas de contabilidad poco confiables y mal organizados.

Efectos: 1.2.- Imposibilidad de que los socios conozcan las fluctuaciones que han tenido el valor y el volumen de su producción.

1.2.1.- Los productores llegan a desconocer el monto real de su deuda.

1.2.2.- Se desconoce en muchas ocasiones el destino final del recurso financiero al interior del ejido.

Origen de la limitación: 2.- Comercialización.

Causa: 2.1.- Al interior de los ejidos se llegan a formar diversas organizaciones para comercializar café.

Efectos: 2.1.- Existen diferencias en las ganancias por la venta del producto entre los ejidatarios, dependiendo del canal seleccionado. Al mismo tiempo que se ve -- disminuida la fuerza de venta que pudieran tener en conjunto.

2.1.1.- Las asambleas ordinarias y de programación y -- balance, se hacen, en la mayoría de las veces, por grupo de trabajo organizado, no por la mayoría de los ejidatarios.

2.1.2.- Algunos ejidatarios llegan a salir del grupo -- organizado por motivos personales, quedando desprotegidos durante la venta de su producto.

Origen de la limitación: 3.- Medio Ambiente.

Causa: 3.1.- La unión de crédito, por medio de sus promotores, era la encargada de organizar a los ejidatarios, para una mejor administración de sus ejidos.

Efectos: 3.1.- Los ejidos presentan una alta dependencia -- de las formas de administración propuestas por la unión de crédito, teniendo problemas para desarrollarse ahora en forma independiente.

ZONA CHOL

FACTOR FINANCIAMIENTO

El cultivo del café requiere de grandes cantidades de mano de obra, principalmente durante la época de cosecha.

Esta mano de obra se pagaba con la ayuda de créditos otorgados por la unión de crédito. En la actualidad, parte de la producción se queda sin cosechar al no haber dinero que permita a los productores contratar fuerza de trabajo.

Al igual que la cosecha, otras labores como la fertilización y las podas, quedan inconclusas debido al escaso financiamiento que se llega a conseguir vía pronasol, que es de 400 nuevos pesos para una hectárea de café.

Durante el auge cafetalero, en la época en que la unión otorgaba crédito, los productores no se preocupaban en capitalizarse, y así tener dinero que les permitiera echar a andar el proceso productivo. Siempre se ha dependido de financiamiento externo. Es por eso que los cultivos parecen estar abandonados y los productores buscan otras alternativas de trabajo.

Es cierto que la unión de crédito tenía objetivos de desarrollo en la aplicación de los recursos; sin embargo, se ---

dejaron a un lado objetivos empresariales que le permitiera ir capitalizando y al mismo tiempo, hacerle frente a la difícil situación en que se vieron todas las organizaciones cafetaleras del país debido a la baja del precio internacional del café.

ZONA CHOL

111. FINANCIAMIENTO ELEMENTOS Y COMPONENTES	P E S O				F A C T O R					
	A	B	C	D	I	II	III	IV	V	VI
1.00 ORIGEN DE LOS RECURSOS										
1.01 Aportación de los productos			X	X						
1.02 Crédito Bancario oportuno			X	X						
1.03 Pago de créditos a tiempo				X					X	
2.00 APLICACION DE LOS RECURSOS										
2.01 Financiamiento para adquirir			X				X			
2.02 Financiamiento para apoyar				X	X					
2.03 Financiamiento para apoyar				X	X					
2.04 Inversiones en activo fijo				X	X					
3.00 Grado de capitalización.										
3.01 Estados financieros prof.			X	X						
3.02 Incremento en utilidades.		X							X	
3.03 Programas de expansión...	X									
	1	1	4	4	6		1		2	

$$E = \frac{a + .5b + .25c}{n} \times 100$$

$$E = 25\%$$

ZONA CHOL

FACTOR FINANCIAMIENTO

GUIA CONDENSADA

Origen de la limitación: 1.- Medio Ambiente.

Causa: 1.1.- La unión de crédito tiene cuatro años de no -- proporcionar créditos a sus socios.

Efectos: 1.1.- Los cultivos presentan ciertos rasgos de - abandono, ya que el productor no cuenta con capital sufi ciente para la realización de todas las labores del cul- tivo.

1.1.1.- Los productores socios de la unión de crédito -- quedaron desprotegidos del recurso financiero, esperando ahora que el estado los favorezca al incluirlos dentro - de programas de apoyo del pronaso1.

1.1.2.- Las inversiones en activos fijos dentro de los - ejidos se han visto limitadas, y en la mayoría de los ca sos, éstas ya no se realizan.

1.1.3.- Los productores socios de la unión de crédito se han visto en la necesidad de conseguir crédito por otras vías, llegando incluso a comprometer su producción.

Origen de la limitación: 2.- Factor financiamiento.

Causa: 2.1.- El crédito adquirido es insuficiente dadas las

necesidades del cultivo.

Efectos: 2.1.- Sólo se realiza aquella labor cultural que - el productor considera más importante para el cultivo, - generalmente es la fertilización.

Origen de la limitación: 3.- Factor comercialización.

Causa: 3.1.- El valor de la producción comercializada es reducido.

Efectos: 3.1.- El productor no obtiene ganancias suficien--tes que le permitan ir pagando paulatinamente su adeudo.

3.1.1.- Al interior de las comunidades no se hace paten--te un crecimiento económico producto de la actividad -- agrícola.

3.1.2.- Los productores han empezado a buscar otras al--ternativas de producción que les permitan incrementar - sus recursos.

ZONA CHOL

FACTOR TECNICO-AGRICOLA

Durante la época del auge cafetalero, la zona Chol obtuvo beneficios técnicos que le permitieron aumentar en promedio hasta en un 100% el rendimiento del café en sus parcelas. En la actualidad, la situación ha cambiado; se nota claramente cómo la situación internacional por la que atraviesa el producto, influye en forma negativa en el desarrollo del cultivo.

La forma tradicional del cultivo ha sido otro factor que no ha permitido el incremento de la cantidad y calidad del producto. Hacen falta cambios en los sistemas de producción para reducir la mano de obra requerida; se deben introducir despulpadoras motorizadas que permitan un procedimiento uniforme de calidad, aplicar herbicidas y plaguicidas en cantidad y época adecuadas; seleccionar las variedades más apropiadas para la zona; y crear invernaderos donde se puedan desarrollar variedades que sirvan para rejuvenecer parcelas viejas o enfermas.

Es obvio que para la realización de estas actividades se requiere de gran cantidad de dinero; los productores no lo tienen; tampoco la unión se los podrá prestar. Por lo tanto,

sólo con la elaboración de proyectos específicos de trabajo podrían conseguir vía pronasol. A menos que el productor no quiera reactivar su actividad productiva y prefiera buscar entonces otras alternativas de trabajo.

ZONA CHOL

IV. TECNICO AGRICOLA ELEMENTOS Y COMPONENTES	P E S O				F A C T O R					
	A	B	C	D	I	II	III	IV	V	VI
1.00 INSUMOS AGRICOLAS										
1.01 Agroquímicos.			X				X			
1.02 Agua.	X									
1.03 Semillas		X						X		
2.00 MEDIOS DE PRODUCCION AGR.										
2.01 Maquinaria		X			X					
2.02 Obras hiraúlicas	X									
2.03 Superficie agrícola			X		X					
3.00 PRODUCTOS Y PROCESOS AGR.										
3.01 Cultivos principales.	X									
3.02 Rendimientos.	X									
3.03 Técnicas empleadas en la.		X						X		
4.00 Actividad productora.										
4.01 Ciclo agrícola.		X			X					
4.02 Programas de producción.		X					X			
4.03 Seguro agrícola.				X	X					
	4	5	2	1	4		2	2		

$$E = \frac{a + .5b + .25c}{n} \times 100$$

$$E = 58\%$$

ZONA CHOL

FACTOR TECNICO-AGRICOLA

GUIA CONDENSADA

Origen de la limitación: 1.- Medio ambiente

Causa: 1.1.- Reducida extensión de área cultivable para cada uno de los socios.

Efectos: 1.)- Imposibilidad de desarrollar nuevas tecnologías aplicadas al cultivo por parte del productor, tales como: alineación, control de sombreado, control de plagas y enfermedades, entre otras.

1.1.1.- Reducidos volúmenes de producción, con los cuales no alcanzan a obtener ganancias suficientes que les permitan, por un lado, pagar adeudos anteriormente contraídos, y por otro, desarrollarse económicamente.

Causa: 1.2.- Poco apoyo institucional para el desarrollo de este cultivo.

Efectos: 1.2.- No existen programas de fomento para este cultivo por parte del Estado, es por eso que no se le da una extensión adecuada ni tampoco es asegurado.

Origen de la limitación: 2.- Financiamiento.

Causa: 2.1.- Existe escasez del recurso financiero que le permita al productor impulsar su actividad.

Efectos: 2.1.- Se lleva a cabo un limitado control de plagas, malezas y enfermedades dentro de las parcelas, deteriorando con esto la calidad y el volúmen del producto cosechado.

2.1.1.- Los productores no se ven motivados a impulsar programas productivos que les permitan desarrollar su cultivo, o en su caso, que les permita incursionar en una actividad complementaria a la actual.

Origen de la limitación: 3.- Técnico-agrícola.

Causa: 3.1.- Los productores no realizan todas las labores propias del cultivo.

Efectos: 3.1.-- Hay una disminución en la calidad y cantidad del volúmen cosechado.

Causa: 3.2.- Existen cultivos viejos que pueden ser renovados con variedades mejoradas.

Efectos: 3.2.- Los rendimientos del cultivo se ven afectados debido al ataque de plagas y enfermedades.

ZONA CHOL

FACTOR COMERCIALIZACION

Los productores de café en la zona, enfrentan graves problemas para comercializar en buenas condiciones su producto. Entre los principales problemas tenemos: un bajo precio de venta; sólo existen dos canales de comercialización, por un lado, la unión de crédito, y por el otro, agiotistas de la región; diversas calidades del producto debido a que los socios realizan el proceso del beneficiado húmedo en formas -- distintas; y falta de transporte, lo que les impide salir en busca de otros compradores.

En su momento, la unión de crédito se dió cuenta de todos estos problemas y trató de solucionarlos de la mejor manera, sin embargo, entró en franca competencia con los "coyotes" e intermediarios locales, y se vió en desventaja debido a la falta de liquidez económica, así como de medios de transporte.

Por su parte, los socios se han organizado formando cooperativas para la venta de su producto, tratando siempre de -- mantener su café en cantidad y calidad aceptables para una buena venta.

ZONA CHOL

V. COMERCIALIZACION ELEMENTOS Y COMPONENTES	P E S O				F A C T O R					
	A	B	C	D	I	II	III	IV	V	VI
1.00 DESTINO DE LA PRODUCCION										
1.01 Mercado impactado			X						X	
1.02 Evolución del volumen de..			X	X						
1.03 Volumen y valor de la...			X	X						
2.00 Canales de distribución.										
2.01 Estructura de la distrib..		X							X	
2.02 Mercado potencial	X									
2.03 Selección de canales de..		X							X	
3.00 MARGEN DE UTILIDAD										
3.01 Control de calidad.	X									
3.02 Principales productos.		X			X					
3.03 Rentabilidad por producto.		X			X					
3.04 Relación de compradores.		X			X					
	2	5	3		5				3	

$$E = \frac{a + .5b + .25c}{n} \times 100$$

$$E = 52.5\%$$

ZONA CHOL

FACTOR COMERCIALIZACION.

GUIA CONDENSADA.

Origen de la limitación: 1.- Medio Ambiente.

Causa: 1.1.- Bajo precio internacional del café debido a --
una sobreoferta mundial.

Efectos: 1.1.- Disminución en el volúmen de la producción -
comercializada de café al interior de los ejidos.

1.1.1.- Reducción de las ganancias de los productores de
café, debido a una baja rentabilidad del cultivo.

1.1.2.- El productor se ve en la necesidad de vender su
producto al comprador que le ofrezca pago inmediato, -
dejando su compromiso con la unión de crédito en un se-
gundo plano.

1.1.3.- Los socios de la unión de crédito buscan proyec-
tos alternativos de producción que les permitan solven-
tar su difícil situación económica.

1.1.4.- Los socios de la unión de crédito seguirán per-
maneciendo en cartera vencida, debido a las malas condi-
ciones en que venden su producto.

Origen de la limitación: 2.- Factor comercialización.

Causa: 2.1.- Escasez de canales de comercialización. Los --

existentes son dominados por agiotistas o acaparadores.

Efectos: 2.1.- El productor ha ido perdiendo el control de la comercialización de su producto, lo cual influye en el precio de venta del café.

2.1.1.- Marcada reducción en las ganancias del productor, por lo cual, éste se ve en la necesidad de crear empresas que les permitan hacerle frente a la difícil situación, como lo son las cooperativas.

ZONA CHOL

FACTOR COMPORTAMIENTO SOCIAL Y POLITICO DE LOS SOCIOS DE LA UNION DE CREDITO.

Los ejidos miembros de la unión de crédito, pertenecientes a la zona Chol, presentan una alta conciencia participativa. Es un grupo emprendedor dispuesto a trabajar en equipo. Esto lo hacen, debido a que los socios se han dado cuenta que trabajando en equipo han logrado resolver problemas que les atañen desde hace muchos años, tales como la construcción de caminos y la introducción a sus comunidades de luz, agua, servicios médicos y escuelas. Pero también, mediante su organización, los socios han ido adquiriendo beneficios económicos y sociales que antes no tenían mediante la explotación intensiva de sus parcelas y una adecuada comercialización del producto.

En un determinado momento, para motivar la participación del grupo, la unión de crédito dió incentivos a sus socios, -- por ejemplo: no se cobraban los servicios de transporte, acopio y asesoría técnica que la unión proporcionaba. Esto se -- fué convirtiendo en un paternalismo muy acentuado. Se dejaron de lado principios empresariales de la unión de crédito, -- mientras se fomentaba la organización social del grupo. Es --

por eso que los socios nunca vieron a la unión de crédito --- como un negocio, como una empresa que en un momento dado les pudiera dejar ganancias. Sólo la vieron como una fuente de re cursos en donde no era necesario regresarle el dinero que se le pidió prestado. Este es el motivo por el cual ahora los -- socios defienden a la unión de crédito y se enfrentan en lu- chas directas contra los bancos acredores, aún sabiendo que - están en posición de debilidad y que corren el riesgo de per- der.

ZONA CHOL

VI. COMPORTAMIENTO SOCIAL ELEMENTOS COMPONENTES.	P E S O				F A C T O R					
	A	B	C	D	I	II	III	IV	V	VI
1.00 LIDERAZGO.										
1.01 Líderes electos y su inf..	X									
1.02 Líderes electos y su cap.		X				X				
1.03 Ausencia de caciquismo	X									
1.04 Explotación "legal" a...	X									
1.05 Paternalismo de las agen.		X				X				
2.00 GESTION DEL GRUPO.										
2.01 Iniciación de la organiza.	X									
2.02 Servicios sociales si ...		X				X				
2.03 Integración de los ejid..		X				X				
2.04 Utilización de la mano...			X				X			
2.05 Participación de los	X									
2.06 Dirección interna.	X									
3.00 ARMONIA DEL GRUPO.										
3.01 Selección de los miembros	X									
3.02 Homogeneidad del grupo	X									
3.03 Armonía interna.		X								X
3.04 Honradez de líderes	X									
3.05 Honradez de funcionarios.			X			X				
3.06 Ausencia de delincuencia.	X									
4.00 INDICADORES POLITICOS										
4.01 Afiliación a algún part..		X								X
4.02 Afiliación a alguna uni...	X									
4.03 Participación política...		X								X
4.04 Participación política..		X								X
	11	8	2		4	1	1			4

$$E = \frac{a+.5b+.25c}{n} \times 100$$

$$E = 73.8\%$$

ZONA CHOL

FACTOR COMPORTAMIENTO SOCIAL Y POLITICO DE LOS SOCIOS.

GUIA CONDENSADA.

Origen de la limitación: 1.- Medio Ambiente.

Causa: 1.1.- El Estado limita la evolución de programas y proyectos en la zona, debido a la forma de organización social que presentan los socios de la unión.

Efectos: 1.1.- Reducción y cancelación en algunos casos, de los programas de desarrollo concertados con diversas dependencias gubernamentales.

1.1.1.- Escaso financiamiento vía pronasol para la implementación de nuevos proyectos productivos.

1.1.2.- La asistencia técnica y el financiamiento al cultivo del café, se han visto reducidos debido a que no existe una política de fomento para este cultivo.

Causa: 1.2.- El problema del bajo precio del café ha traído consecuencias en la organización al interior de los ejidos.

Efectos: 1.2.- Los ejidatarios socios de la unión de crédito se han ido saliendo paulatinamente de esta organización, tratando de buscar otras fuentes de financiamiento y mejores condiciones de comercialización de su producto.

Causa: 1.3.- Funcionarios bancarios e institucionales se han aprovechado de la situación por la que atraviesa la unión de crédito para tratar de liquidarla totalmente.

Efectos: 1.3.- Graves problemas de los socios de la unión - de crédito para negociar su deuda en cuanto a : tasas de interés, y plazos convenientes.

ZONA CHOL

MATRIZ DE CAUSALIDAD.

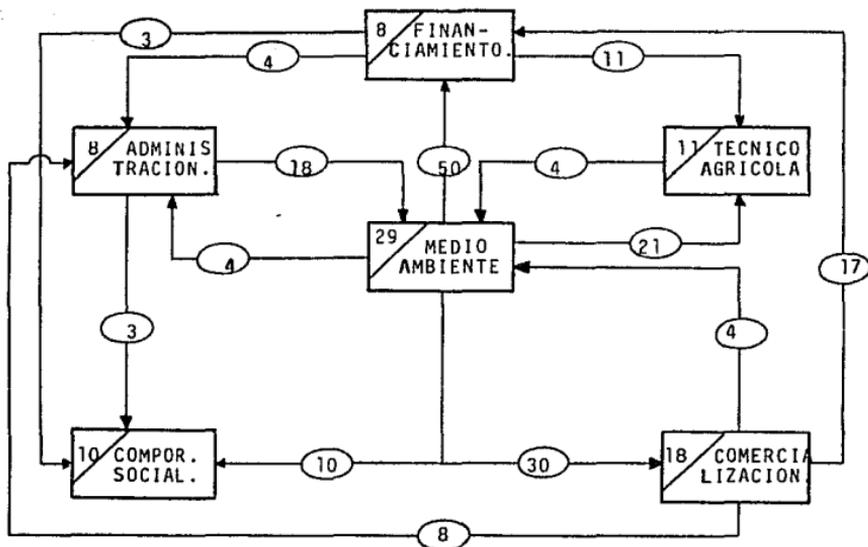
EFIC.	FACT.	I	II	III	IV	V	VI
45.8	I	.53	.33		.07	.07	
75	II	.17	.33	.17		.17	
25	III	.67		.11		.17	
58	IV	.50		.25	.25		
52.5	V	.63				.38	
73.8	VI	.40	.10	.10			.40

TABLA DE PORCENTAJES RELATIVOS.

DEF.	FACT.	I	II	III	IV	V	VI	
54.1	I	.29	.18		.04	.04		
25	II	.04	.08	.04		.08		
75	III	.50		.08		.17		
42	IV	.21		.11	.11			
47.5	V	.30				.18		
26.2	VI	.10	.03	.03			.10	
	Σ	1.4	.29	.26	.15	.47	.10	2.71
	%	53	11	10	6	17	3	

ZONA CHOL.

DIAGRAMA DE INTERLIMITACION FACTORIAL.



2.2.- ZONA TZOTZIL

FACTOR MEDIO AMBIENTE

Algunas de las comunidades de la zona Tzotzil, como San Miguel, Unión Progreso, Sabinotic y Francisco I. Madero, --- son de formación reciente, y tienen su origen en las fincas-cafetaleras alemanas y nacionales establecidas en la región.

El cambio de finca cafetalera a comunidad, fué muy rápido, tanto, que las obras de infraestructura, como luz, agua y vías de comunicación, no han evolucionado lo necesario -- como para dar servicio eficiente a la mayoría de la pobla--- ción en la zona (35).

La zona Tzotzil, así como muchas otras zonas del Estado - de Chiapas, es una zona muy pobre, en donde se hacen presen-- tes graves problemas de desnutrición, analfabetismo, enfer-- medades, y de comunicación (36); donde el marcado aislamien-- to geográfico de las comunidades dificulta en gran medida -

- (35). El 26% de los socios tiene agua; 18% cuenta con luz; el 13% tiene drenaje y sólo el 32% cuenta con asistencia técnica. Fuente: Reseña de la --- unión de uniones. Op. Cit.
- (36). Según un estudio hecho por coordinadores sociales de la unión de crédito, el 30% de la población tiene primaria inconclusa; sólo el 6% llegó al sex-- to grado; el 3% tiene algún tipo de educación post-primaria; y el restan-- te 61% no ha recibido instrucción primaria. Véase Reseña de la...Op. cit.

la adquisición de productos alimenticios y de insumos agrícolas; así como el traslado para la venta de su principal producto: el café.

Durante la época del "bum" cafetalero (de 1975 a 1988) -- (37), la zona Tzotzil, al igual que todas las zonas cafetaleras del país, se vió beneficiada con estímulos institucionales encaminados al fomento de la producción, pero a partir -- del ciclo 88-89 en que se rompió el convenio internacional -- del café, la política gubernamental dió un giro de 180 grados, dejando al productor y sus organizaciones desprotegidos y en carterá vencida.

La unión de crédito Pajal, es una organización campesina -- que en un momento dado ayudó en gran medida el desarrollo so -- cial y económico de las comunidades de la zona, mediante la -- aplicación de recursos y programas productivos y sociales al -- interior de las comunidades. Sin embargo, la intervención de -- la unión, en algunos casos propició el paternalismo y la -- dependencia de las comunidades, creando en los socios un --- cierto desconcierto, ya que no la veían como una organiza--- ción propia, sino como una agencia gubernamental o como un -

(37). Véase Luis Portillo, El convenio internacional...Op. cit. p. 379.

acaparador más en la zona.

En la actualidad, los graves problemas que aquejan a la -
unión de crédito se ven reflejados en una disminución muy no
table de sus actividades al interior de sus comunidades; el
problema principal radica en que la unión tiene ya cuatro -
ciclos de no operar créditos para sus socios.

ZONA TZOTZIL

I. MEDIO AMBIENTE ELEMENTOS Y COMPONENTES	P E S O				F A C T O R					
	A	B	C	D	I	II	III	IV	V	VI
1.00 FÍSICO										
1.01 Cercanía con las fuentes.			X	X						
1.02 Disponibilidad y calidad		X		X						
1.03 Nivel de comunicación.		X		X						
1.04 Tipo de suelo			X	X						
2.00 SOCIOECONOMICO										
2.01 Actitud de las dependen..			X		X					
2.02 Destino de la producción.			X						X	
2.03 Localización de las agro.	X									
2.04 Relaciones con otras....	X									
3.00 POLITICO INSTITUCIONAL										
3.01 Asistencia técnica.				X	X					
3.02 Bases legales		X				X				
3.03 Legitimación de la tenen.	X									
3.04 Lineas crediticias.			X	X						
3.05 Política de fomento.			X	X						
4.00 OBRAS DE INFRAESTRUCTURA.										
4.01 Centros de salud				X	X					
4.02 Escuelas			X		X					
4.03 Mercados				X	X					
4.04 Red de agua potable.		X			X					
4.05 Servicio de energía elec.	X									
	4	4	7	3	10	3				1

$$E = \frac{a + .5b + .25c}{n} \times 100$$

$$E = 43\%$$

ZONA TZOTZIL

FACTOR MEDIO AMBIENTE

GUÍA CONDENSADA

Origen de la limitación: 1.- Medio Ambiente.

Causa: 1.1.- Falta de medios de comunicación y transporte a los centros de abastecimiento.

Efectos: 1.1.- Desplazamientos a pie durante varias horas - a los centros de abastecimiento.

1.1.1.- Encarecimiento de los productos que vendedores- llegan a ofrecer a las comunidades, llegando a influir en el gasto familiar.

1.1.2.- Falta de información actualizada da aspectos -- legales que influyen en la actividad de las comunidades

Causa: 1.2.- Centros de salud alejados de las comunidades.

Efectos: 1.2.- Problemas de traslado para enfermos graves- o en casos de emergencia.

1.2.1.- Predominio de curanderos, parteras y herbola--- rios en las comunidades.

1.2.2.- Marcada presencia de enfermedades en las comuni- dades, tales como: diarrea, parásitos y desnutrición, - principalmente.

Causa: 1.3.- Por lo general todas las comunidades sólo cuen- tan con escuela primaria.

Efectos: 1.3.- Imposibilidad de desarrollo educativo y profesional para los jóvenes.

1.3.1.- Migración de población en busca de mejores condiciones educativas.

Causa: 1.4.- Graves problemas de comercialización del café - causados por una sobreoferta mundial.

Efectos: 1.4.- No existe una política de fomento por parte de instituciones gubernamentales para este cultivo.

1.4.1.- En relación a lo anterior, hay escasez de crédito y de asistencia técnica para productores de café en la zona.

1.4.2.- La venta del producto es a precios bajos, y los compradores son agiotistas o intermediarios.

1.4.3.- Imposibilidad del productor de obtener buenas ganancias y pagar créditos contraídos con anterioridad.

Causa: 1.5.- Existen problemas relacionados con la calidad y disponibilidad de agua.

Efectos: 1.5.- Enfermedades gastrointestinales en la población debido a la poca disponibilidad del líquido y a malos manejos de almacenamiento y conducción del mismo.

Origen de la limitación: 2.- Factor administración.

Causa: 2.1.- En determinado momento se han dejado inconclusas obras de beneficio colectivo.

Efectos: 2.1.- No todas las viviendas cuentan con agua en-

tubada.

2.1.1.- La erosión del suelo sigue avanzando, ya que no se continuó con el programa de reforestación.

Causa: 2.2.- La unión de crédito tiene más carácter de tipo social que empresarial, para con sus socios.

Efectos: 2.2.- La actitud de las dependencias oficiales y de las instituciones bancarias se ha vuelto hóstil hacia los socios de la unión de crédito.

Causa: 2.3.- No todos los ejidos miembros de la unión tienen bases legales regularizadas.

Efectos: 2.3.- Existe imposibilidad de que los productores puedan organizarse y contraer créditos oficiales.

2.3.1.- Los productores quedan fuera de los programas de producción impulsados por el estado.

Origen de la limitación: 3.- Factor Comercialización.

Causa: 3.1.- La mayoría de los productores venden su producto a intermediarios de la región a precios relativamente bajos.

Efectos: 3.1.- Hay imposibilidad de capitalización al interior de los ejidos.

3.1.1.- Los productores seguirán estando en cartera vencida al no obtener ganancias que les permitan pagar sus adeudos.

ZONA TZOTZIL

FACTOR ADMINISTRACION

El factor administración, es el factor que obtuvo un mayor porcentaje de eficiencia en la zona Tzotzil. Sin embargo, hay que reconocer que ha sido la presencia e influencia de la --- unión de crédito la que ha ayudado a que este porcentaje se --- incremente en las comunidades de la zona.

Por lo general, los ejidos en la zona realizan un desempeño adecuado de las labores administrativas que les atañen, -- existiendo sólo algunos problemas de organización en la creación de un equipo de trabajo que maneje en forma eficiente y oportuna la información necesaria para el buen desarrollo --- productivo de su actividad. De esta manera, problemas de contabilidad, de asesoría técnica, educación y salud pueden ser superados por los propios ejidatarios.

ZONA TZOTZIL

II. ADMINISTRACION	P E S O				F A C T O R					
	A	B	C	D	I	II	III	IV	V	VI
ELEMENTOS Y COMPONENTES										
1.00 NORMAS, DISPOSICIONES Y .										
1.01 Bases legales		X								X
1.02 Manual de organización	X									
1.03 Manual de procedimientos.	X									
2.00 PLANEACION Y ORGANIZACION										
2.01 Asambleas ordinarias.	X									
2.02 Asambleas extraordinarias	X									
2.03 Asambleas de balance y ..	X									
3.00 Manejo de la UPA.										
3.01 Formas de organización.	X									
3.02 Coordinación de activida.		X			X					
3.03 Programas y proyectos.	X									
4.00 Control y evaluación.										
4.01 Sistema de contabilidad.		X				X				
4.02 Informes financieros	X									
4.03 Evaluación de resultados.	X									
	9	3			1	1				1

$$E = \frac{a + .5b + .25c}{n} \times 100$$

$$E = 87.5\%$$

ZONA TZOTZIL

FACTOR ADMINISTRACION

GUIA CONDENSADA

Origen de la limitación: 1.- Medio Ambiente.

Causa: 1.1.- La unión de crédito influye en la realización de algunas actividades administrativas al interior de los ejidos.

Efectos: 1.1.- Los ejidatarios ceden parte del control que tienen sobre diversos aspectos de su propio ejido.

Origen de la limitación: 2.- Comportamiento social y político de los socios.

Causa: 2.1.- Los socios de la unión de crédito en esta zona pertenecen a un partido político diferente al oficial.

Efectos: 2.1.- Los socios consideran que las reformas a la legislación agraria son contrarias a sus intereses de grupo, sin tomar en cuenta aquellas reformas que pudieran -- beneficiarles en su actividad.

ZONA TZOTZIL

FACTOR FINANCIAMIENTO

El desarrollo productivo y económico que se vivió en los ejidos durante el auge cafetalero, se debió en gran medida a la intervención de la unión de crédito, mediante la aplicación de recursos frescos en el momento oportuno, dirigidos a proyectos productivos específicos.

En la actualidad, dada la actividad agrícola cafetalera y la situación en que se encuentra, a los productores les es muy difícil obtener financiamiento agrícola suficiente, ya sea por los canales oficiales, como Pronasol, o por medio de la unión, quien tiene cuatro años de no operar crédito para sus socios.

Son diversos los problemas que han orillado a la unión a esta situación, entre los más importantes tenemos: nunca se tuvo una política defensiva por parte de la organización que le permitiera recuperar los créditos otorgados; tampoco, se les aplicó a los socios tasas diferenciales que les permitieran ir capitalizando en el desarrollo de su actividad.

Los puntos de intermediación de las tasas diferenciales bien podían ser aplicados conforme a la ley, puesto que la --

unión de crédito realizaba actividades de asesoría, capacitación, acopio, transporte, transformación y comercialización del producto (38).

ZONA TZOTZIL

III. FINANCIAMIENTO ELEMENTOS Y COMPONENTES	P E S O				F A C T O R					
	A	B	C	D	I	II	III	IV	V	VI
1.00 ORIGEN DE LOS RECURSOS.										
1.01 Aportación de los produc..		X			X					
1.02 Crédito bancario oportuno				X	X					
1.03 Pago de créditos a tiempo.				X					X	
2.00 APLICACION DE LOS RECUR...										
2.01 Financiamiento para adqui.		X				X				
2.02 Financiamiento para apoyar				X	X					
2.03 Financiamiento para apoyar				X	X					
2.04 Inversiones en activo...		X			X					
3.00 GRADO DE CAPITALIZACION										
3.01 Estados financieros prof.			X		X					
3.02 Incremento de utilidades.		X			X					
3.03 Programas de expansión...	X									
	1	1	4	4	7		1		1	

$$E = \frac{a + .5b + .25c}{n} \times 100$$

$$E = 25\%$$

(38). Véase la Ley General de Organizaciones yOp.cit.
Art. 40.

ZONA TZOTZIL

FACTOR FINANCIAMIENTO

GUIA CONDENSADA

Origen de la limitación: 1.- Medio Ambiente.

Causa: 1.1.- La unión de crédito era el principal organismo que otorgaba financiamiento a los productores de la zona antes de caer en cartera vencida hace cuatro años.

Efectos: 1.1.- Los socios ya no cuentan con créditos para el cultivo del café que les permitan continuar con la producción adecuadamente.

1.1.1.- Los productores no cuentan con capital suficiente para realizar todas las labores que requiere el cultivo.

1.1.2.- Al no contar con crédito los productores, no pueden reactivar la producción, y menos, pagar sus deudas crediticias anteriormente contraídas.

1.1.3.- Al no tener financiamiento, los socios tampoco tienen posibilidad de invertir en activos fijos dentro de sus ejidos.

1.1.4.- Al no tener fuente de financiamiento asegurada, los productores no se arriesgan a elaborar programas de expansión para los próximos años.

Causa: 1.2.- La unión de crédito era la encargada de elaborar los requerimientos crediticios de los socios.

Efectos: 1.2.- Los socios no cuentan con la capacidad suficiente para realizar proyectos productivos en donde se requieran apoyos crediticios.

Origen de la limitación: 2.- Financiamiento.

Causa: 2.1.- No hay financiamiento oficial el cultivo del café en la zona.

Efectos: 2.1.- Los productores se ven en la necesidad de -- conseguir crédito por vías no oficiales, llegando a com--prometer a veces su producto con acaparadores regionales.

Origen de la limitación: 3.- Comercialización.

Causa: 3.1.- El bajo precio de venta del producto.

Efecto: 3.1.- Los productores no obtienen ganancias sufi---cientes para pagar adeudos anteriores.

ZONA TZOTZIL

FACTOR TECNICO-AGRICOLA

Las condiciones ambientales son óptimas para el buen desarrollo del cultivo en la zona, aquí, el factor determinante es la forma tradicional del cultivo. Es por eso que los productores han tenido problemas en aumentar la cantidad y calidad de su producto. Entre los principales problemas que aquejan la producción tenemos:

- presencia de plagas en los cafetales, como: broca (*Hypothenemus hapeii*) y roya (*Hemileia vastatrix*).
- carencia de mano de obra durante la época de cosecha.
- diversidad de cultivos en la misma parcela cafetalera: maíz, plátano, miel y café.
- presencia de diversas variedades de café en la misma parcela; lo mismo ocurre con diferentes árboles de sombra.
- falta de una asesoría técnica homogénea y constante para todos los productores de la zona; lo que les permitiría hacer labores culturales en la misma época y de la misma forma, por ejemplo, las podas.
- escaso financiamiento, lo que les impide a los productores hacer una adecuada aplicación de agroquímicos.

La conjugación de todos estos problemas ha impedido que el productor se vea beneficiado económicamente debido al desarrollo productivo de su actividad.

ZONA TZOTZIL

- 99 -

IV TECNICO AGRICOLA.	P E S O				F A C T O R					
	A	B	C	D	I	II	III	IV	V	VI
ELEMENTOS Y COMPONENTES										
1.00 INSUMOS AGRICOLAS										
1.01 Agroquímicos			X				X			
1.02 Agua.	X									
1.03 Semillas			X				X			
2.00 MEDIOS DE PRODUCCION AGR										
2.01 Maquinaria		X			X					
2.02 Obras hidráulicas.	X									
2.03 Superficie agrícola.			X		X					
3.00 PRODUCTOS Y PROCESO AGR										
3.01 Cultivos principales.	X									
3.02 Rendimientos.	X									
3.03 Técnicas empleadas en ..			X					X		
4.00 ACTIVIDAD PRODUCTORA										
4.01 Ciclo agrícola.		X					X			
4.02 Programas de producción			X		X					
4.03 Seguro agrícola.				X	X					
	4	2	5	1	4		3	1		

$$E = \frac{a + .5b + .25c}{n} \times 100$$

$$E = 52\%$$

ZONA TZOTZIL

FACTOR TECNICO-AGRICOLA

GUIA CONDENSADA

Origen de la limitación: 1.- Medio Ambiente.

Causa: 1.1.- Graves problemas de sobreoferta mundial de café.

Efectos: 1.1.- El Estado ha suspendido los programas de producción para este cultivo. Sólo algunos productores han -- desarrollado programas de mejoramiento en los cultivos, -- por ejemplo, introducción de nuevas variedades.

1.1.1.- Asimismo, tanto las líneas crediticias autorizadas y el seguro agrícola para este cultivo se han visto restringidos.

Causa: 1.2.- El lugar en donde se asentaron los ejidos es -- insuficiente para dotar a todos de parcelas.

Efectos: 1.2.- Se le ha ido ganando terrenos a la vegetación natural, practicando la roza-tumba y quema, alterando así el sistema ecológico de la zona.

1.2.1.- Las parcelas son por lo regular pequeñas, lo que -- provoca que en la mayoría de los casos se utilicen técnicas tradicionales de producción.

1.2.2.- En la mayoría de las comunidades existen solicitan tes de tierras; por lo tanto, los ejidos se ven en la nece sidad de solicitar ampliaciones en su extensión de terreno.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Origen de la limitación: 2.- Financiamiento.

Causa: 2.1.- Existe escasez de crédito para apoyar la producción en proceso.

Efectos: 2.1.- El uso de agroquímicos sólo va dirigido a una labor en específico, ya sea la fertilización, controlar plagas o deshierbar.

ZONA TZOTZIL

FACTOR COMERCIALIZACION.

El grave problema de la situación internacional del café se ve reflejado en el momento en que los productores de la zona tratan de colocar su producto en el mercado. Durante la época del auge cafetalero, era la unión de crédito la encargada de transportar y vender la producción de sus socios. En la actualidad, esa situación ha cambiado, puesto que la unión ya no cuenta con los recursos suficientes, ni con los medios necesarios para la realización de tales actividades, dejando que los socios vendan su producción por el canal que más les convenga.

Debido al carácter social, no tanto empresarial, que la unión mantenía con sus socios, nunca les cobró cuotas adicionales por la exportación del café, tampoco por el transporte ni por la asesoría técnica que les proporcionaba. Era alto el grado de paternalismo proporcionado a los socios. Esta situación, no le permitió a la unión ir capitalizando, y al mismo tiempo, formar un fondo de contingencia para hacer frente a futuras eventualidades.

ZONA TZOTZIL

V. COMERCIALIZACION	P E S O				F A C T O R					
	A	B	C	D	I	II	III	IV	V	VI
ELEMENTOS Y COMPONENTES										
1.00 DESTINO DE LA PRODUCCION										
1.01 Mercado impactado			X						X	
1.02 Evolución del volumen.			X	X						
1.03 Volumen y valor de la ...			X	X						
2.00 Canales de distribución.										
2.01 Estructura de la distrib.		X							X	
2.02 Mercado potencial.	X									
2.03 Selección de canales de ...		X							X	
3.00 MARGEN DE UTILIDAD.										
3.01 Control de calidad		X			X					
3.02 Principales productos.		X			X					
3.03 Rentabilidad por produc...		X			X					
3.04 Relación de compradores.		X			X					
	1	6	3		6				3	

$$E = \frac{a + .5b + .25c}{n} \times 100$$

.. E = 47.5%

ZONA TZOTZIL

FACTOR COMERCIALIZACION.

GUIA CONDENSADA.

Origen de la limitación: 1.- Medio Ambiente.

Causa: 1.1.- Graves problemas en la comercialización del café a nivel internacional.

Efectos: 1.1.- Dificil colocación del producto a nivel internacional, es por eso que el producto se vende en la misma región.

1.1.1.- Marcada reducción en las ganancias del producto, - al notarse claramente una disminución en el volumen y valor de la producción comercializada.

1.1.2.- Dada la reducción de utilidades de los productores, éstos han buscado otras alternativas diferentes a la producción del café.

1.1.3.- Los canales de comercialización se ven limitados, - provocando con esto que los productores vendan el café --- principalmente a agiotistas rurales, o al acaparador regional.

Origen de la limitación: 2.- Factor Comercialización.

Causa: 2.1.- Dificultades diversas para colocar el producto a buen precio en el mercado regional.

Efectos: 2.1.- Los compradores del producto, buscan cual---

quier detalle que les permita castigarlo en el precio.

2.1.1.- El productor se ve en la necesidad de seleccionar el canal de distribución que más le convenga, dejando de vender a veces, el producto en el beneficio perteneciente a su organización.

ZONA TZOTZIL

FACTOR COMPORTAMIENTO SOCIAL Y POLITICO DE LOS SOCIOS

Desde sus inicios, la organización de los socios tuvo un carácter fundamentalmente político, y su lucha giraba alrededor de la problemática de la tenencia de la tierra. Ahora, a 19 años de iniciada la lucha, los objetivos han cambiado, pero no por eso se ha visto debilitada la unión que mantienen los socios. Al contrario, se siguen haciendo planes de trabajo para mantenerse unidos, como es el caso de programas productivos de ganadería, miel, piscicultura y hortícolas.

A través de los años de lucha, los socios han ido ganando espacios políticos y sociales en los que antes se encontraban marginados; pero sobre todo, han ido reduciendo los graves problemas que propiciaron el surgimiento de la organización: regularización en la tenencia de la tierra; comercialización de su producto; educación y salud.

Los cambios han sido muchos, las condiciones de vida han mejorado mediante la introducción de servicios públicos como luz, agua potable y caminos; las parcelas ahora están mejor atendidas, y los rendimientos por hectárea son mayores; el cambio de material de las casas ha traído más seguridad para las familias, ya hay escuelas primarias en las comunidades, y en algunas ya existen centros de salud.

Es cierto que todavía quedan problemas que atender, como lo es la desnutrición, la falta de obras de infraestructura y de vías de comunicación. Pero los socios saben, que esos cambios se irán logrando paulatinamente, y en la medida en que su organización vaya adquiriendo la fuerza y los recursos necesarios para poder combatirlos.

VI. COMPORTAMIENTO SOCIAL ELEMENTOS Y COMPONENTES	P E S O				F A C T O R					
	A	B	C	D	I	II	III	IV	V	VI
1.00 LIDERAZGO.										
1.01 Líderes electos y su inf.	X									
1.02 Líderes electos y su cap.	X									
1.03 Ausencia de caciquismo.	X									
1.04 Explotación "legal" a ...		X								X
1.05 Paternalismo de las agen.		X			X					
2.00 GESTION DEL GRUPO.										
2.01 Iniciación de la organi..		X								X
2.02 Servicios sociales si los	X									
2.03 Integración de los ejid..		X								X
2.04 Utilización de mano de...				X		X				
2.05 Participación de los mie.	X									
2.06 Dirección interna.	X									
3.00 ARMONIA DEL GRUPO.										
3.01 Selección de los miembros	X									
3.02 Homogeneidad del grupo.	X									
3.03 Armonía interna.		X								X
3.04 Honradez de líderes.	X									
3.05 Honradez de funcionarios.			X		X					
3.06 Ausencia de delincuencia.	X									
4.00 INDICADORES POLITICOS.										
4.01 Afiliación a algún parti.		X								X
4.02 Afiliación a alguna unión	X									
4.03 Participación política..		X								X
4.04 Participación política..		X								X
	11	8	1	1	2		1			7

$$E = \frac{a+.5b+.25c}{n} \times 100$$

$$E = 72.62\%$$

ZONA TZOTZIL

FACTOR COMPORTAMIENTO SOCIAL Y POLITICO DE LOS SOCIOS

GUIA CONDENSADA.

Origen de la limitación: 1.- Comportamiento social y político de los socios.

Causa: 1.1.- Desarrollo económico desigual al interior de -- los ejidos.

Efectos: 1.1.- Algunos socios de la unión se han ido desarrollando económicamente más rápido que otros, lo cual les ha permitido adquirir cabezas de ganado o aumentar su superficie agrícola.

1.1.1.- Leves diferencias, sin llegar a ser problemas, al interior del ejido, principalmente con ejidatarios que no son socios de la unión de crédito.

Causa: 1.2.- Participación política al interior de los ejidos.

Efectos: 1.2.- Creación de organizaciones agrícolas al interior de los ejidos debido al predominio de un partido político.

1.2.2.- En algunas ocasiones los objetivos de los líderes de los socios, es el cumplimiento de metas políticas, no la obtención del beneficio colectivo.

1.2.3.- No todos los ejidatarios se integran como so---

cios de la unión de crédito debido a no querer tener com promisos políticos con el partido predominante, es decir, se crea divisionismo.

Origen de la limitación: 2.- Medio Ambiente.

Causa: 2.1.- Graves problemas con instituciones gubernamentales que evitan llegar a una concertación adecuada.

Efectos: 2.1.- No hay posibilidad de llegar a acuerdos concretos en la negociación de la cartera vencida de la unión de crédito.

2.1.1.- Posible suspensión del permiso para operar como - unión de crédito, y del embargo de los bienes que puedan cubrir la deuda.

ZONA TZOTZIL

MATRIZ DE CAUSALIDAD.

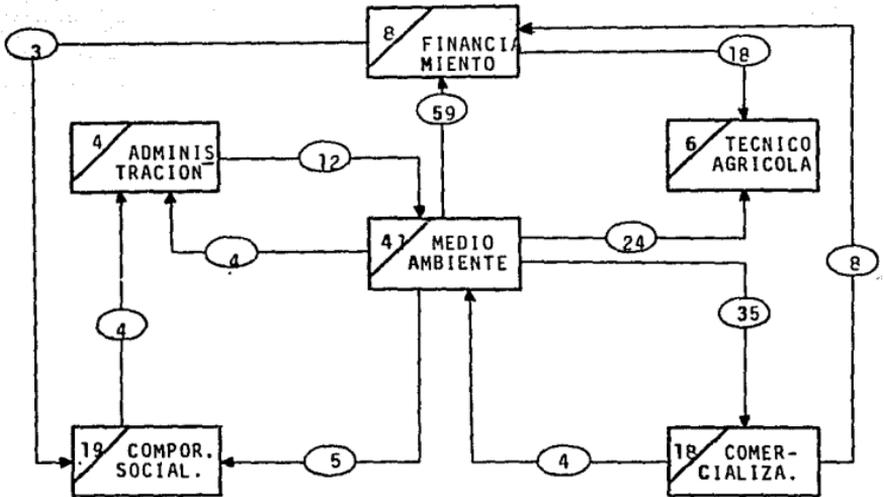
EFIC.	FACT.	I	II	III	IV	V	VI
43	I	.71	.21			.07	
87.5	II	.33	.33				.33
25	III	.78		.11		.11	
52	IV	.50		.38	.13		
47.5	V	.67				.33	
72.6	VI	.20		.10			.70

TABLA DE PORCENTAJES RELATIVOS

DEF.	FACT.	I	II	III	IV	V	VI	
57	I	.41	.12			.04		
12.5	II	.04	.04				.04	
75	III	.59		.08		.08		
48	IV	.24		.18	.06			
52.5	V	.35				.18		
24.7	VI	.05		.03			.19	
	Σ	1.6	.16	.29	.06	.30	.23	2.72
	%	62	6	11	2	11	8	

ZONA TZOTZIL

DIAGRAMA DE INTERLIMITACION FACTORIAL.



ACCIONES CORRECTIVAS

Las comunidades miembros de la unión de crédito, son comunidades pobres, con una alimentación sumamente limitada; que se encuentran alejadas de los centros de abastecimiento; y -- que enfrentan graves problemas de educación, salud, servicios públicos y de producción. A estas comunidades, antes de la -- unión, sólo habían llegado grupos religiosos o grupos indigenistas, los cuales ofrecían apoyo moral y en algunos casos -- ayuda práctica, como tratamiento dental, por ejemplo.

Una vez que los campesinos de esas comunidades empiezan a unirse para solucionar sus problemas comunes, se dan cuenta -- que los mejores resultados son los alcanzados con su propio -- esfuerzo: el aumento de la producción, la construcción de viviendas más dignas, los programas de salud, de alimentación, -- de ganadería, por nombrar algunos, son ya una realidad. Han -- encontrado la forma de ir incrementando paulatinamente su nivel de vida. Debido a la participación de la unión de crédito. Organización creada como la máxima figura asociativa de un -- gran grupo de comunidades inconformes de vivir siempre en la -- pobreza.

La unión de crédito crece y se desarrolla ayudando siempre a sus socios que le dieron origen. Pero a mediados de 1989, -

súfre un gran tropiezo, provocado por problemas internacionales en el precio del café; deficiencias en los manejos administrativos y por deudas económicas contraídas con anterioridad.

Siendo la unión de crédito una empresa social, más que una empresa con fines de lucro, se vió gravemente afectada por -- los problemas que le aquejan, a tal grado que han vuelto a -- quedar desprotegidas muchas de las comunidades en las que se hacía presente. Nunca se previno que la unión de crédito pudiera tener un problema como el actual.

La situación es difícil, sobre todo, considerando que no -- está en manos de los productores, ni de la unión de crédito -- incrementar el precio del producto. Lo que les permitiría obtener ganancias e ir pagando paulatinamente sus adeudos. A -- nivel internacional, apenas empiezan a darse pequeños avances en torno a la problemática del café, pero no se vislumbra una solución inmediata, o a corto plazo (39).

Los productores socios de la unión, tendrán que diversifi--
car su producción, con la finalidad de obtener ingresos necesa

(39). Véase Luis Portillo. "El convenio internacional del café y la crisis del mercado". En Comercio Exterior, México, vol. 43 núm. 4. Abril de 1993. pp. 378-391.

rios que les permitan mantener un aceptable nivel de vida. Las opciones son variadas, si se considera que: el Estado de Chiapas cuenta con las condiciones físicas apropiadas para diversos sistemas de producción agropecuarias; y que los productores cuentan con un proceso de organización de casi veinte años de realizar trabajos en conjunto.

La primera alternativa de solución es diversificar la producción. Al no existir un mercado seguro para la venta del café, entonces se deben buscar otros cultivos que producir. En las zonas existen las condiciones propicias para incrementar la actividad pecuaria entre los socios de la Pajal. Por ejemplo, varias comunidades cuentan con grandes extensiones de pastizales y con ganado vacuno, el cual, mediante un buen manejo, se podría aumentar el número de cabezas para poder comercializarlo; el destino final de la producción, sería el doble propósito, con un sistema de producción de carácter extensivo. Una vez desarrollada esta actividad, podría pensarse en la venta de leche y en la fabricación de quesos.

Además del ganado vacuno, existe la posibilidad de criar algunas especies pequeñas, que en determinado momento puedan ser utilizadas en el consumo familiar o para su venta. Se pueden criar cerdos en aquellos lugares en donde el agua no sea una limitante. También, se pueden criar gallinas, de preferencia -

para la obtención de huevo, procurando siempre mantenerlas en un lugar apropiado; asimismo, la cría de conejo, es otra alternativa, siempre y cuando se les mantenga en el lugar adecuado; la cría de chivos, borregos y peces en algunas comunidades, no dió los resultados que se esperaban, sin embargo siguen siendo una posibilidad.

Es obvio que para poner en marcha alternativas de esta naturaleza, se requieren, además de estudios profundos y de conocimientos prácticos, capital para la adquisición de animales, -- construcción de corrales, alimentos balanceados, medicinas, -- etc. La unión de crédito no va a proporcionar el financiamiento dada su capacidad económica. Se debe empezar con lo que se tiene, continuando los programas que quedaron abandonados y -- que pueden ser redituables, como el programa apícola. Ya una vez en marcha, por grupos de trabajo, se planearan las acciones específicas por proyecto, y de esta manera podría ser factible la adquisición de créditos vía pronasol o Instituto Nacional Indigenista, principalmente.

El cultivo del plátano también puede ser desarrollado, de manera eficiente para ser comercializado. Dada la calidad de este producto, primero debe estar dirigido a un mercado local o regional; pero con labores culturales apropiadas, la calidad del producto puede ser incrementada paulatinamente, tratando -

que en un mediano plazo (dos a cuatro años) ya cuente con una calidad y una cantidad aceptable para que le permita incursionar en otros mercados.

De igual manera deberá procurarse incrementar la superficie y los rendimientos de maíz y frijol. Sabiendo que son los productos más consumidos al interior de las comunidades; de estos productos se debe buscar siempre su abastecimiento seguro. -- Para estos cultivos, los técnicos agropecuarios de la unión - tienen la capacidad de desarrollar proyectos productivos y de llevarlos a cabo. Además, se cuenta con la experiencia misma - del productor.

Asimismo, y como una forma de complemento alimenticio para el ganado, es conveniente sea retomado el programa del sorgo.- Buscando siempre obtener el mayor beneficio posible, este programa se tendrá que desarrollar en zonas adecuadas y de preferencia, cerca de donde haya ganado. Este cultivo podrá desarrollarse en forma colectiva de preferencia, o en su caso, lo podrá realizar el socio que así lo desee.

Referente al cultivo del café, mientras las condiciones --- internacionales de mercadeo no sean las adecuadas; los productores no se sentirán motivados a cultivar sus parcelas. Sin -- embargo, para aquellos productores que no han pensado en cam-- biar de cultivo, este es un buen momento para realizar aque---

llas labores culturales que les permitirían obtener mejores beneficios económicos en el futuro. Las labores que se podrían hacer son: el rejuvenecimiento de parcelas, recepas, podas, control de sobra, densidad de población, alineación de plantas y control en las variedades de café dentro de la misma parcela.

La unión de crédito cuenta con técnicos capaces como para echar a andar un programa de reactivación de cafetales, tomando en cuenta el costo de las labores, la experiencia del productor y la disponibilidad de tiempo y de mano de obra para poder llevarlo a cabo. En estos casos, al elaborar un plan de trabajo, es conveniente ir desarrollándolo en cada una, y por separado, de las cinco zonas de influencia de la unión; esto permitirá tener un mejor control de las actividades y se evitará que un mismo problema aqueje en varias zonas, pudiendo ser controlado.

Como cultivos complementarios al café, en las zonas estudiadas se pueden desarrollar programas de cítricos (naranja, principalmente), florícolas, hortícolas y forestales. Siempre teniendo en mente, para la implantación de proyectos como éstos, la conservación ecológica del lugar, evitando seguir abriendo nuevas tierras para cultivos. La forma más apropiada para trabajar estos proyectos son: familiar (en el caso de las hortalizas y los frutales), y comunitarios (en el caso de cítricos, las flores y el forestal). Alternativas de esta índole son di-

fíciles de desarrollar debido a su costo, pero son susceptibles de llevarse a cabo, debido a que los beneficios económicos, por lo general, son mayores.

El plantear alternativas de esta naturaleza, no implica necesariamente que cada comunidad se convierta en un mozaico de cultivos. Los socios tendrán que planificar el desarrollo de la actividad que más convenga al interior del ejido. Para esto, será de suma importancia la elaboración de un diagnóstico de las condiciones físicas y de los medios disponibles con que cuenta cada una de las comunidades que deseen implantar algún proyecto productivo diferente al del café.

En las diversas zonas de influencia de la unión de crédito, siempre se trato de limitar la participación de los intermediarios. Sin embargo, éstos han seguido manteniendo su influencia dentro de los diversos canales de comercialización. Es por eso que en estas alternativas se ha estado planteando el trabajo conjunto de los socios. Ya que seguir manteniendo la comercialización conjuntamente, permitirá a los productores tener fuerza de negociación al momento de vender sus productos.

Como se mencionó al principio, existen también graves problemas de diversa índole que se hacen presentes al interior de los ejidos estudiados. En el caso de la educación, muy pocas -

son las comunidades que llegan a tener secundaria, todas cuentan con escuela primaria; y aún así muchos alumnos no concluyen el sexto grado. Se debe buscar el incremento paulatino del nivel educativo de los socios de la unión, mediante programas terminales de educación básica (primaria y secundaria), impartidos por prestadores de servicio social, ya sea en comunidades específicas o en las instalaciones de la Universidad Kipaltic.

Asimismo, los problemas de salud pueden ser reducidos mediante programas de prevención de enfermedades y de primeros auxilios. Las clínicas de salud son escasas, y los hospitales aún más. Por eso hay que prevenir. Estos programas, deben ir dirigidos a toda la población, y de preferencia impartidos por gente capacitada (titulados o pasantes) en la misma comunidad.

Para los problemas de transporte y de vías de comunicación, plantear una alternativa inmediata sería difícil, ya que éstos sólo mejorarán en la medida en que se desarrollen productiva y económicamente las diversas zonas de influencia de la unión. Sin embargo, los servicios de alumbrado público, agua entubada y comunicación telefónica pueden ser implantados en donde hagan falta, o mejorados, en su caso, mediante un diálogo concertado entre dirigentes de la Pajal y las instancias correspondientes. Como una forma de cumplimiento al convenio de concer-

tación de Desarrollo Rural Integral propuesto por la unión de crédito en Abril de 1990.

A continuación se mencionan dos propuestas de la unión de crédito, las cuales buscan; primero, incrementar el nivel de vida de los socios; y segundo, darle una solución al problema del café producido por sus socios. Como primera instancia se plantea la creación de agroindustrias y pequeños talleres que permitirían:

- resolver el problema de migración de las comunidades, mediante la creación de fuentes de trabajo;
- dar un valor agregado a la producción;
- facilitar el acceso a alimentos para mejorar la alimentación de los productores y de sus familias; y
- tener mayor acceso a los insumos necesarios de producción agrícola y de construcción.

En este sentido, los talleres seleccionados para implantar se al interior de las comunidades son:

- molinos de nixtamal y tortillerías;
- talleres de mecánica automotriz y refacciones;
- talleres de artesanías;
- talleres de calzado: y

- talleres de apoyo a los programas de vivienda (como producción de materiales de construcción).

Es obvio que para poner en marcha estos talleres, se requieren de cursos de capacitación, instalaciones adecuadas, maquinaria, estudios de perfiles de mercado y de viabilidad económica; pero sobre todo se requerirá de financiamiento, el cual podría ser proporcionado por Nacional Financiera mediante solicitud -- expresa de la unión de crédito.

Como segunda instancia, los dirigentes de la Pajal plantean la industrialización del café. Se contempla la creación de una planta descafeinadora, la cuál funcionará como una Asociación - en participación, conformada por: una empresa transnacional con mercado cautivo; un grupo de empresarios cafetaleros de Tapachula; y una agrupación de productores de café de cinco Estados -- (Veracruz, Chiapas, Guerrero, Oaxaca y Nayarit), donde se incluyen a los socios de la unión de crédito.

Mediante la participación en las utilidades de la venta del producto terminado, se plantea ir pagando paulatinamente la -- deuda financiera que la unión de crédito tiene, reduciendo de esta manera, la posibilidad de embargo de las oficinas administrativas y del beneficio del café.

C O N C L U S I O N E S.

PRIMERA.- Mediante la aplicación de la metodología del análisis factorial, se determinó el porcentaje de eficiencia con que opera cada factor. Siendo el factor financiamiento el que con menos porcentaje de eficiencia trabaja. Esto es debido a que los socios tienen cuatro años de no recibir financiamiento de su unión de crédito, y el obtenido vía instituciones gubernamentales, es insuficiente para cubrir las necesidades del cultivo.

SEGUNDA.- Se plantearon acciones correctivas en el presente trabajo, las cuales están dirigidas al mejoramiento de las condiciones de desarrollo de los elementos del factor medio ambiente. Factor, que influye en forma negativa sobre el resto de los factores. De esta manera, se busca el incremento sustancial en el nivel de vida de las comunidades miembros de la unión de crédito.

TERCERA.- Las comunidades miembros de la unión de crédito, deben buscar alternativas al cultivo del café, que les permitan generar algún excedente económico; evitando así, el estar sujetos a las inseguridades de mercado que presenta actualmente este producto. Las alternativas planteadas en este trabajo son: ganadería, producción de miel, cultivo de plátano, cítricos y floricultura como proyectos comunitarios; y como proyectos fa--

miliares: la crfa de aves, cerdos, conejos, producción de hortalizas y de cultivos básicos. No se aconseja el cambio radical de la actividad agrícola, ya que éste debe de ser planeado conforme a las condiciones del lugar y de los medios disponibles.

CUARTA.- El problema internacional del café, resultado del-desequilibrio entre producción y consumo; la acumulación de -- onerosos excedentes y las fluctuaciones en los precios, ha sido el factor principal por el cual la unión de crédito Pajal - se encuentra en tan aguda crisis económica.

QUINTA.- Otros factores que propiciaron la actual crisis -- por la que atraviesa la unión. son: a) los malos manejos económicos-administrativos hechos por dirigentes en el pasado; b) - falta de una política eficaz en la recuperación del crédito; - c) falta de prevención al no contar con un fondo de reservas - económicas como lo marca la ley; y d) un manejo con carácter - social más que empresarial de la unión de crédito.

SEXTA.- El rompimiento de las cláusulas del Convenio internacional del café, también ha traído serias consecuencias al - interior de las comunidades miembros de la unión: existen parcelas abandonadas; los productores empiezan a cambiar de cultivo; los programas sociales promovidos por la unión están suspendidos; el crédito para el cultivo es reducido; y los pro

ductores, además de estar en cartera vencida, se ven obligados a salir a vender su fuerza de trabajo en las ciudades cercanas.

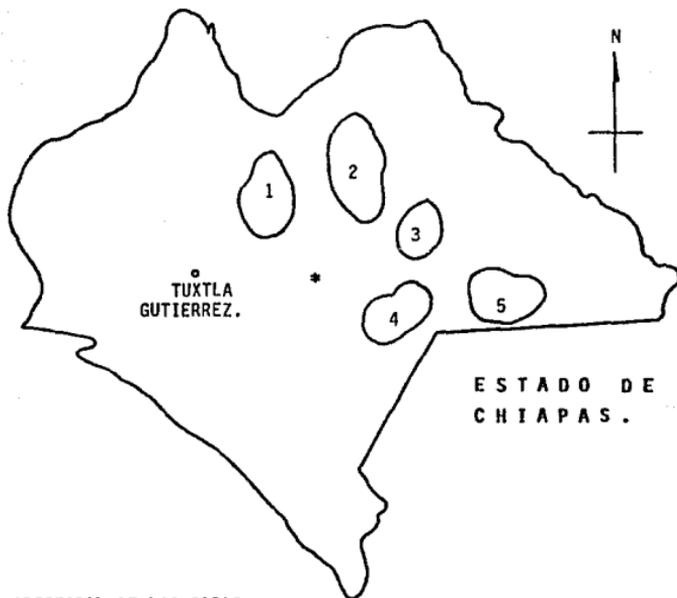
SEPTIMA.- El alto grado de organización para el trabajo y de conciencia participativa que presentan la mayoría de los socios de la unión de crédito Pajal, ha sido uno de los principales factores que propiciaron el crecimiento de la organización y de otras figuras asociativas de apoyo, como lo son las cooperativas. Este factor, será el punto de partida para la implementación de nuevos proyectos productivos.

OCTAVA.- Mediante la utilización de la metodología del análisis factorial, se logró de manera aceptable el cumplimiento de los objetivos antes planteados. Sin embargo, es importante recalcar que es necesario una adecuación de la misma por parte del investigador, para obtener resultados verdaderos, dependiendo del objeto a estudiar; de los objetivos formulados; de los medios necesarios para captar información y del tiempo disponible para llevarla a cabo.

A N E X O S

A M E X O U N O

**LOCALIZACION DE LAS ZONAS EN QUE INFLUYE
LA UNION DE CREDITO PAJAL.**



- * SAN CRISTOBAL DE LAS CASAS.
- 1.- ZONA TZOTZIL.
- 2.- ZONA CHOL.
- 3.- ZONA TZELTAL.
- 4.- ZONA TOJOLABAL.
- 5.- ZONA NUEVA REFORMA O ZONA SELVA.

A N E X O D O S

TIPOS DE CLIMA SEGUN KOPPEN, MODIFICADOS POR GARCIA. CARTA DE -
CLIMAS 1 : 1'000,000 DE LA SECRETARIA DE PROGRA-
MACION Y PRESUPUESTO.

AF(M): Cálido húmedo con lluvias todo el año.

AM: Cálido húmedo con abundantes lluvias todo el año.

AW 2 (W): Cálido subhúmedo con lluvias en verano.

(A)C(M): Semicálido húmedo con abundantes lluvias en verano.

A(C)F(M): Semicálido húmedo con lluvias todo el año.

A(C)M: Semicálido húmedo con lluvias en verano.

(A)C(M): Semicálido húmedo con abundantes lluvias en verano.

(A)C(W2): Semicálido subhúmedo con lluvias en verano.

C(W2)(W): Templado subhúmedo con lluvias en verano. Presenta ca-
nícula, agrupa los subtipos más húmedos de los templados sub-
húmedos, precipitación del mes más seco menor de 40 mm., el-
porcentaje de lluvia invernal es menor de cinco.

A N E X O T R E S

TIPOS DE SUELO.

REGOSOL: (del gr. rhexos, manto; connotativo de un manto de material suelto - que reposa sobre la roca dura subyacente; suelos con poco o escaso desarrollo). Se caracteriza por no presentar capas distintas, son suelos claros y se parecen a la roca que les dió origen. Su susceptibilidad a la erosión es muy variable y depende del terreno en que se encuentre.

ACRISOL: (del lat. acris, muy ácido; connotativo de una baja saturación de bases). Tiene acumulación de arcilla en el subsuelo, es ácido y muy pobre en nutrientes. En condiciones naturales tiene vegetación de selva o de bosque, es de colores rojos o amarillos claros, y es susceptible a la erosión.

NITOSOL: (del lat. nitidus, brillante; connotativo de una superficie brillante de los agregados edáficos). Se localiza en zonas muy lluviosas, tanto cálidas como templadas. Su vegetación natural es de bosque o selva. Se caracteriza por tener un subsuelo enriquecido con arcilla que es muy profunda. Su susceptibilidad a la erosión es moderada.

LUVISOL: (del lat. luvi, lavar, lixiviar; connotativo de común o frecuente). Tiene acumulación de arcilla en el subsuelo; es de color rojo y tiende a tonos claros; son suelos moderadamente ácidos y son susceptibles a la erosión. Son muy comunes en México y se pueden encontrar desde el nivel del mar hasta los dos mil metros de altura.

LITOSOL: (del gr. lithos, piedra; connotativo de suelos con roca dura a muy poca profundidad). Son suelos de distribución muy amplia, se encuentran en todos los climas y con diversos tipos de vegetación. Son suelos sin desarrollo, con profundidad de 10 cm. y tiene características muy variables, dependiendo el material que los conforma.

A N E X O C U A T R O

PARAMETROS DE LOS COMPONENTES.

FACTOR I. MEDIO AMBIENTE.

ELEMENTO 1.00 FISICO.

COMPONENTE 1.01 Cercanía con las fuentes de aprovisionamiento.

- PESO: A - Lugar (es) a una distancia física no mayor de 10 Km. Con una excelente disposición de transporte, en cuanto a su diversidad, eficiencia y comodidad; con un costo bajo que no repercuta en gran medida en el gasto familiar.
- B - Lugar (es) a una distancia física de 10 a 25 Km. Con una buena disposición de todo tipo de transporte, que se refleja en una buena eficiencia y comodidad; con un costo relativamente alto que en cierto grado afecta el gasto familiar.
- C - Lugar (es) a una distancia física de 25 a 50 Km. Con regular disposición de transporte, que se refleja en su deficiencia e incomodidad; el costo es alto, afectando en gran medida el gasto familiar.
- D - Lugar (es) a una distancia física mayor de 50 Km. Con una disposición de transporte que se caracteriza por su nula diversidad y su aguda deficiencia e incomodidad. El costo es muy alto que hace casi imposible el traslado necesario a estos sitios.

COMPONENTE 1.02 Disponibilidad y calidad del agua.

- PESO: A - El volumen cubre todas las necesidades tanto humanas como agronómicas en todo el año, teniendo diversas fuentes de origen como: agua potable, pozos, lluvia, etc. El agua es de calidad C 1, S 1, la cual puede usarse en todos los cultivos, y en cualquier tipo de suelo.
- B - Cubre sólo entre un 50 y 75 por ciento de las necesidades humanas y agronómicas en todo el año, teniendo diversas fuentes de origen. Presenta una calidad C 2, S 2, la cual debe usarse siempre y cuando haya un grado moderado de lavado; debe usarse en suelos de textura gruesa, de buena permeabilidad.
- C - Cubre sólo el 25 por ciento de las necesidades totales, teniendo como principales fuentes: pozos y lluvia, en algunas épocas del año.

Presenta una calidad C 3, S 3, para suelos con adecuado drenaje; -- hay que añadir materia orgánica en forma constante.

- D - No cubre las necesidades básicas humanas, ni agronómicas. Es agua - de pésima calidad, C 4, S 4, no es apropiada para riego en condiciones ordinarias. Proviene de pozos profundos, lluvia ácida por contaminación, etc. o en su caso, hay escasez de agua.

COMPONENTE 1.03 Nivel de comunicación con el exterior.

PESO: A - El núcleo ejidal sostiene una permanente comunicación con el exterior a nivel local, regional y nacional, con los diferentes agentes institucionales y de otro tipo que inciden en los ámbitos de organización, producción, distribución y consumo.

B - El núcleo ejidal mantiene una comunicación temporal con el exterior a nivel local, regional y nacional, con los diferentes agentes institucionales y de otro tipo que inciden en su vida diaria.

C - El núcleo ejidal presenta una comunicación temporal a nivel local y regional con los diferentes agentes institucionales y de otro tipo que inciden en su vida diaria.

D - El núcleo ejidal presenta una comunicación con el exterior muy limitada, la cual sólo se da a nivel local, con algunos agentes institucionales y de otro tipo que incidentalmente interactúan con la población.

COMPONENTE 1.04 Tipo de suelo.

PESO: A - Con agua de lluvia o riego todo el año; la pendiente del terreno es de 0 a 2 por ciento; profundidad efectiva mayor a 100 cm; menos del 5 por ciento de pedregosidad; pH cercano a 7; con más del 10 por ciento de materia orgánica.

B - Con agua de lluvia suficiente en verano, y de riego en invierno, -- necesita de riegos de auxilio; pendiente de 2 a 6 por ciento; profundidad efectiva de 50 a 100 cm.; pH entre 7.5 y 8.5; cerca de 10 por ciento de materia orgánica; erosión leve; drenaje muy lento; no --- presenta limitaciones acentuadas para su uso.

C - Necesita agua de riego todo el año; pendiente del terreno de 6 al 10 por ciento; profundidad de 35 a 50 cm.; presenta daños por inundación; erosión laminar moderada, con pérdidas de 50 al 75 por cien-

to del horizonte A.

- D - Necesita riego todo el año, profundidad efectiva de 25 a 35 cm.; -- erosión laminar fuerte, con pérdidas del 75 al 100 por ciento del horizonte A. Suelos con limitaciones muy severas, casi imposibles -- de salvar debido a su gran pendiente.

ELEMENTO 2.00 SOCIOECONOMICO.

COMPONENTE 2.01 Actitud de las dependencias oficiales hacia la UPA.

- PESO: A - Atienden oportunamente y en cantidades adecuadas la solicitud de -- crédito; la asistencia técnica es de calidad y ayuda a los productores a solucionar sus problemas técnicos e influyen en la intro-- ducción de variedades con mayor rendimiento; el seguro agrícola cubre todo el proceso productivo.
- B - Se atiende a destiempo la solicitud de crédito; la asistencia téc-- nica es regular y ayuda a los productores en ciertos aspectos de la producción; el promedio de extensionistas no es adecuado; el seguro agrícola cubre algunas etapas del proceso de producción.
 - C - Los crédito se otorgan a destiempo y en montos insuficientes; la -- asistencia técnica es insuficiente y su contribución para mejorar -- el proceso productivo es insuficiente; el seguro agrícola cubre una etapa del proceso productivo.
 - D - No existe ningún tipo de crédito para los cultivos; la asistencia -- técnica es inexistente y el seguro agrícola no se da.

COMPONENTE 2.02 Destino de la producción del entorno.

- PESO: A - La producción se destina al mercado internacional.
- B - La producción se destina a las principales ciudades de la República Mexicana: Monterrey, Guadalajara y el Distrito Federal.
 - C - La producción se destina al mercado regional o de la localidad pró-- xima.
 - D - La producción se destina para el autoconsumo.

COMPONENTE 2.03 Localización de las agroindustrias regionales.

- PESO: A - las agroindustrias se localizan a 30 Km. o menos de la comunidad.
- B - Las agroindustrias se localizan de 30 a 60 Km. de la comunidad y -- son empresas de participación pública.

C - Las agroindustrias se localizan de 60 a 100 Km. de distancia, de la comunidad, y son empresas de participación pública.

D - Las agroindustrias se localizan a más de 100 Km. de distancia, de - tal manera que no tienen ninguna influencia sobre la UPA.

COMPONENTE 2.04 Relación con otras UPA's y/o con la uniones de la región.

PESO: A - La UPA forma parte de la unión de productores de la región, en donde tiene representantes, lo que les permite defender sus intereses, en concordancia con los intereses de las demás UPA's. Una de las -- ventajas de pertenecer a la unión es que les permite tener un mejor - precio de sus productos, al comercializarlos en conjunto con las -- otras UPA's. Su relación es permanente y de manera activa.

B - La UPA forma parte de la unión de productores de la región, pero no tiene representantes en la organización, por lo que sus intereses o necesidades no son tomados debidamente en cuenta. La relación es -- permanente, pero de manera pasiva.

C - La UPA forma parte de la unión de productores de la región en forma ocasional, sin que sus intereses sean tomados en cuenta. Su relación es esporádica y de manera pasiva.

D - La UPA está completamente desligada de la unión de productores de - la región.

ELEMENTO 3.00 POLITICO-INSTITUCIONAL.

COMPONENTE 3.01 ASISTENCIA TECNICA.

PESO: A - La asistencia técnica es integral para la producción y se otorga -- durante todo el ciclo agrícola.

B - La asistencia técnica sólo abarca algunas etapas del proceso agrí-- cola, pero se encuentra todo el tiempo.

C - La asistencia técnica es esporádica y no cubre todas las necesida-- des del cultivo.

D - No existe una asistencia técnica que pueda considerarse como signi-- ficativa.

COMPONENTE 3.02 Bases legales.

PESO: A - El ejido cuenta con la carpeta básica.

B - El ejido cuenta con resolución y ejecución presidencial; pero se -- encuentra dentro de una depuración o bajo una investigación de usu-- fructo parcelario.

- C - No existe la resolución presidencial del ejido.
- D - Son solicitantes de tierra, o se encuentran dentro de un proceso de invasión.

COMPONENTE 3.03 Legitimación de la tenencia.

- PESO: A - Cada uno de los socios de la UPA cuenta con los certificados que -- acreditan la titulación de la parcela que trabajan.
- B - Algunos socios de la UPA no tienen el certificado de derechos agrarios a su nombre, de la parcela que trabajan.
 - C - La mayoría de los socios no tienen el certificado de derechos agrarios a su nombre.
 - D - Los socios de la UPA no tienen documento alguno que acredite la legitimación de la tierra que trabajan.

COMPONENTE 3.04 Líneas crediticias autorizadas.

- PESO: A - Existen líneas de crédito para todas las actividades productivas -- del ejido.
- B - Las líneas de crédito están supeditadas a la comprobación de la --- rentabilidad de la inversión.
 - C - Existen líneas selectivas a ciertas actividades de acuerdo a políticas de fomento del Estado.
 - D - No existen líneas de crédito autorizadas para ninguna actividad.

COMPONENTE 3.05 Política de fomento a la producción.

- PESO: A - Existen varios programas para apoyar al ejido de una forma integral.
- B - Las políticas van encaminadas al apoyo de cierta actividad productiva.
 - C - Las políticas de apoyo se encuentran en estudio a solicitud de los ejidatarios.
 - D - El ejido no recibe ningún tipo de apoyo por parte del Estado.

ELEMENTO 4.00 OBRAS DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PUBLICOS.

COMPONENTE 4.01 Centros de salud.

- PESO: A - Clínica hospital tipo 1 ó 2. Cuenta con camas suficientes para 150 personas. Da servicios de cirugía, pediatría, cardiología, traumatología, dermatología y neurología.
- B - Clínica hospital tipo 3, para servicios básicos. Con 100 camas o -- menos. Ofrecen servicios de pediatría, medicina general, exámenes - clínicos y de laboratorio.

COMPONENTE 4.02 Escuelas.

- PESO: A - Existen escuelas de nivel licenciatura.
B - Sólo existen escuelas hasta nivel bachillerato.
C - Sólo existe educación básica: primaria y secundaria.
D - No hay escuelas en la comunidad.

COMPONENTE 4.03 Mercados.

- PESO: A - Mercado local fijo, con productos frescos y gran variedad.
B - Mercado local con puestos semifijos, con poca diversidad de productos.
C - Mercado-plaza (tianguis), sólo se venden los productos una o dos -- veces por semana.
D - No hay mercados, sólo tiendas con escasa diversidad de productos.

COMPONENTE 4.04 Red de agua potable.

- PESO: A - Agua entubada en todas las viviendas.
B - Toma de agua general.
C - Reparto en carro tanque.
D - No existe red de agua potable.

COMPONENTE 4.05 Servicio de energía eléctrica.

- PESO: A - Cableado eléctrico en toda la población, con servicio en todas las viviendas.
B - Sólo en viviendas, no en áreas comunes.
C - Servicio parcial en la comunidad.
D - No existe servicio de energía eléctrica.

FACTOR II. ADMINISTRACION.

ELEMENTO 1.00 NORMAS, DISPOSICIONES Y REGLAMENTOS APLICABLES A LA UPA.

COMPONENTE 1.01 Bases legales aterrizadas en la estructura organizacional.

- PESO: A - Se toman en cuenta todas las leyes para poder echar a andar la organización al interior del ejido.
B - Se toman en cuenta sólo algunas disposiciones. Siendo la mayoría de la gente la que acata tales disposiciones.
C - Se manejan las disposiciones legales al interior del ejido, con el conocimiento de las bases, pero sólo se manejan pocas disposiciones.
D - Se desconocen las bases legales, por lo tanto, no se toman en cuenta.

ta en la organización interna del ejido.

COMPONENTE 1.02 Manual de organización vigente (forma en que están organizados los socios).

PESO: A - Se utiliza para la realización de todas las actividades de organización, por lo que ésta resulta eficiente.

B - Si lo hay, requiere de pequeños ajustes para su implementación.

C - Si lo hay, pero éste se encuentra mal estructurado, u obsoleto.

D - No se tiene conocimiento de dicho manual. Los socios no están organizados como lo marca la ley.

COMPONENTE 1.03 Manual de procedimientos que reflejan la actividad. (Tiene -- que ver con lo que hacen los socios).

PESO: A - Se tiene conocimiento de dicho manual, se utiliza eficientemente en todas las actividades agrícolas.

B - Se conoce el manual, pero se utiliza sólo en algunas actividades.

C - Se cuenta con dicho manual, pero no es ocupado en actividad alguna.

D - Se desconoce totalmente la existencia de dicho manual.

ELEMENTO 2.00 PLANEACION Y PROGRAMACION.

(PARA LOS TRES TIPOS DE ASAMBLEA, 2.01, 2.02 y 2.03)

PESO: A - Se llevan a cabo los tres tipos de asamblea, como lo especifica la ley.

B - Se llevan a cabo los tres tipos de asamblea, pero no siempre en el momento adecuado. Presentan anomalías y no asiste más del 70 por ciento de la gente.

C - Sólo existe un tipo de asamblea, la cual no es periódica.

D - No se realizan asambleas, sólo reuniones informales con un mínimo de socios.

ELEMENTO 3.00 MANEJO DE LA UPA.

COMPONENTE 3.01 Formas de organización de la producción.

PESO: A - Al interior de la upa, los socios se organizan conforme a la ley -- para la realización de todas sus actividades, lo que les ha traído beneficios comunes.

B - La gente sólo se organiza para realizar una labor determinada durante el proceso de producción, para comercializar, por ejemplo.

C - La gente sólo se organiza cuando algún problema serio los atañe a todos. Por ejemplo, para solicitar financiamiento.

- D - No se practica algún modo de organización, para alguna labor en específico.

COMPONENTE 3.02 Coordinación de actividades.

- PESO: A - Los planes de trabajo u operación se formulan a través de las asambleas, y las actividades se realizan conforme a lo planeado.
- B - Sólo algunas actividades coordinan en conjunto sus propias actividades.
 - C - La coordinación de actividades se lleva a cabo en forma no planeada, se realiza durante el proceso de producción con el fin de obtener beneficios comunes. Por ejemplo, fumigar dos parcelas colindantes - al mismo tiempo.
 - D - No se realiza algún tipo de coordinación de actividades.

COMPONENTE 3.03 Programas y proyectos de producción autorizados.

- PESO: A - La upa tiene acceso a todos los programas y proyectos que el Estado impulsa, beneficiando a la mayoría de los ejidatarios.
- B - La upa tiene acceso a la mayoría de los programas y proyectos que el Estado impulsa, y sólo se beneficia a la población elegida a --- participar.
 - C - La upa participa en algunos programas y proyectos que el Estado impulsa, y sólo beneficia a una mínima parte de la población.
 - D - No existen programas o proyectos de trabajo impulsados por el Estado o creados por los socios al interior de la upa.

ELEMENTO 4.00 CONTROL Y EVALUACION.

COMPONENTE 4.01 Sistema de contabilidad.

- PESO: A - Se cuenta con los siguientes libros: libro diario, libro mayor, y - libro de inventarios y balances; todos, debidamente requisitados -- por personas competentes.
- B - Los libros existen, pero no son utilizados adecuadamente.
 - C - No todos los libros existe, les falta información y no están actualizados.
 - D - No existe ningún libro de contabilidad que lleve el control financiero de la upa.

COMPONENTE 4.02 Informes financieros.

PESO: A - Se mantiene en orden el estado de pérdidas y ganancias y el balance general, los cuales son elaborados por personas competentes y se -- discuten en asambleas.

B - No existe una información reciente, la poca información disponible sólo es exacta al cierre del periodo.

C - No se cuenta con información reciente, la poca información disponible se realiza en forma empírica por miembros del grupo.

D - No se realiza algún tipo de informes financieros.

COMPONENTE 4.03 Evaluación de resultados.

PESO: A - Se lleva a cabo una reunión de productores y representantes institucionales. Se toman medidas correctivas y se previenen nuevas formas de trabajo.

B - La evaluación es por grupos de trabajo y algunos representantes - institucionales, a veces se toman medidas correctivas o preventivas.

C - La evaluación es en forma personal, no se toman en cuenta medidas preventivas o correctivas.

D - No se realiza una evaluación de resultados al interior de la upa.

FACTOR III. FINANCIAMIENTO.

ELEMENTO 1.00 ORIGEN DE LOS RECURSOS.

COMPONENTE 1.01 Aportación de los productores suficiente.

PESO: A - Los productores cuentan con capital propio para autofinanciar el -- proceso de producción. En ocasiones sólo solicitan crédito refaccionario.

B - Productores que aportan capital propio, pero sólo para una parte -- del proceso, recurriendo a créditos de avío para terminar de cubrir los gastos del proceso de producción.

C - Productores con escaso capital propio que recurren a créditos de -- avío para todo el proceso productivo. Cuentan con qué respaldar los créditos.

D - No tienen capital propio para autofinanciar ninguna actividad dentro

del proceso de producción, por lo que se ven obligados a solicitar siempre créditos.

COMPONENTE 1.02 Crédito bancario oportuno y suficiente.

- PESO: A - El crédito otorgado por la banca es entregado en la fecha solicitada y alcanza para cubrir todos los gastos del proceso productivo.
- B - El crédito otorgado no cubre todas las necesidades de capital para iniciar el proceso de producción; el productor se ve en la necesidad de aportar capital propio durante el proceso. El crédito en --- ocasiones es entregado con un ligero retraso, máximo de 15 días.
- C - El crédito no representa la cantidad suficiente para iniciar y continuar el proceso de producción, representa una menor proporción -- que el capital aportado por el productor durante el proceso. Asi--- mismo éste es entregado en forma inoportuna llegando a existir des---fases hasta de un mes o más.
- D - No se cuenta con líneas de crédito oficial, llegándose a obtener -- financiamiento por otros medios, como usureros, prestamistas, etc.

COMPONENTE 1.03 Pago de créditos a tiempo.

- PESO: A - El pago de créditos e intereses se realiza en las fechas convenidas.
- B - No se pagan en la fecha convenida los créditos contraídos, pero se liquidan posteriormente en su totalidad, evitando caer en cartera - vencida.
- C - No se pagan completamente los créditos en el tiempo estipulado, y - en ocasiones se cae en cartera vencida.
- D - Existe incapacidad para pagar el monto de los créditos en las fe-- chas convenidas, provocando acumulación de intereses y que perma--- nezcan en cartera vencida.

ELEMENTO 2.00 APLICACION DE RECURSOS.

COMPONENTE 2.01 Financiamiento para adquisición de insumos.

- PESO: A - Del total de financiamiento adquirido, va destinado a la compra de insumos aquella parte que le permita adquirirlos en cantidad sufici--- ente y en forma oportuna, permitiendo tener dinero para solventar los demás gastos que surgen durante el proceso de producción, así - como los de la venta del producto.
- B - Del total del financiamiento recibido, la mayor parte se destina a la compra de insumos, dejando la menor parte para el pago de otros

gastos que surgen durante el proceso de producción.

- C - Todo el financiamiento adquirido va destinado para la compra de insumos, no dejando capital para cubrir otros gastos que se presentan durante el proceso de producción.
- D - El financiamiento adquirido para la compra de insumos es desviado hacia otras actividades fuera o dentro del proceso.

COMPONENTE 2.02 Financiamiento para apoyar la producción en proceso.

- PESO: A - Del total de capital disponible (financiamiento adquirido, o autofinanciamiento), se destina para el apoyo de la producción en proceso, aquella parte que le permita adquirir mano de obra, y pagar gastos indirectos en forma oportuna y suficiente, dejando parte del capital para el pago de insumos y otros gastos derivados del proceso.
- B - Del capital disponible, la parte que se dedica a apoyar la producción en proceso, no permite adquirir la mano de obra en forma oportuna y suficiente, ni tampoco permite pagar gastos indirectos. Sin embargo, existe capital para el pago de otros gastos que surgen durante el proceso de producción (insumos, administración, venta, etc.)
 - C - Todo el financiamiento adquirido va destinado al apoyo de la producción en proceso (no permitiendo tener capital disponible para cubrir otros gastos involucrados en el proceso de producción).
 - D - El total disponible destinado para apoyar el proceso de producción es desviado hacia otros rubros u otras actividades.

COMPONENTE 2.03 Financiamiento para gastos de operación. (Gastos de venta y administración).

- PESO: A - Del total de financiamiento adquirido, se destina para gastos de operación aquella parte que le permite solventar en forma eficiente y oportuna los gastos que de esta actividad surgen. Permitiendo al mismo tiempo contar con capital suficiente para el pago de insumos y otros gastos que se realizan en el proceso de producción.
- B - Del capital disponible, la parte que se dedica para gastos de operación no es suficiente para solventar dichos gastos; sin embargo, esta situación no provoca que se ocupen otros fondos provenientes de créditos que originalmente estaban destinados a otras actividades durante el proceso.

- C - El total del financiamiento adquirido se destina para solventar los gastos de operación, impidiendo tener capital disponible para cubrir otros gastos dentro del proceso de producción.
- D - La parte de financiamiento que originalmente debería ser ocupada -- para gastos de operación, es desviada hacia otras actividades dentro o fuera del proceso.

COMPONENTE 2.04 Inversiones en activo fijo.

- PESO: A - De los recursos disponibles (propios), generalmente, siempre se procura un alto porcentaje para la adquisición de activos fijos; asimismo, se solicitan créditos refaccionarios que son pagados en forma óptima y adecuada. (Edificios, maquinaria, camiones y terrenos).
- B - Los productores sólo invierten en activos fijos aquella cantidad de dinero que obtienen mediante créditos refaccionarios, ya que no -- cuentan con la suficiente capacidad financiera para tal fin.
 - C - La inversión en activos fijos se lleva a cabo con participación de capital ajeno y propio, existiendo problemas para el pago del crédito solicitado, e incluso llegando a caer en ocasiones en cartera vencida por tal situación. Este tipo de inversiones son escasas.
 - D - No se realizan inversiones en activos fijos, ya sea por crédito insuficiente, escasos recursos o desviación de fondos.

ELEMENTO 3.00 GRADO DE CAPITALIZACION.

COMPONENTE 3.01 Estados financieros proforma (Estado de situación financiera, Estado de resultados y Estado de flujo de caja).

- PESO: A - Los productores han tenido la preocupación de programar adecuadamente sus recursos financieros para la realización de sus actividades, lo que les permite calcular la situación financiera futura de su -- explotación, mediante la ayuda de estados financieros proforma, para un mediano y largo plazo. Además, cuentan con una persona capacitada (contador) que les ayuda en la realización de estos balances.
- B - Los productores realizan una programación de sus actividades financieras. Es decir, sí hay estados financieros proforma, pero esta -- programación sólo les permite ir solventando ciclo tras ciclo sus - necesidades de capital, con lo cual sólo permite una capitalización limitada dentro de la upa. Asimismo, no se cuenta con una persona - capacitada que les ayude en la elaboración de los estados financie-

ros proforma.

- C - Los productores no realizan una programación de sus recursos financieros, por lo tanto, no saben el monto de los créditos ni el momento oportuno de solicitarlos, quedando incierta su situación financiera a futuro. Es decir, se desligan totalmente los estados financieros proforma del proceso de producción dentro de la upa.
- D - Los productores no tienen la capacidad (ni el interés) de calcular cuál será su situación financiera futura, ya que no tienen estados financieros proforma, por lo que la situación financiera futura queda fuera de control y sin posibilidad de influir en el grado de capitalización de la upa.

COMPONENTE 3.02 Incremento de utilidades permanente.

- PESO: A - A través de los años, la upa ha mantenido un incremento permanente de sus utilidades debido a que el uso de los recursos financieros ha sido aprovechado en base a una programación adecuada, lo que permite que el grado de capitalización se vea constantemente en aumento.
- B - Las actividades productivas que se realizan en el interior del ejido, algunas veces presentan utilidades, y algunas otras reflejan -- pérdidas, por lo cual el grado de capitalización se ve en constante fluctuación.
 - C - Las utilidades de la upa, generalmente se han mantenido constantes, pero no han sido las suficientes como para aumentar el grado de capitalización dentro del mismo.
 - D - La upa no presenta un incremento en las utilidades y en la mayoría de las veces existen pérdidas, lo cual repercute directamente y en forma negativa en el grado de capitalización del ejido.

COMPONENTE 3.03 Programas de expansión para próximos años.

- PESO: A - Se tienen contemplados programas de expansión, como aumento a la -- producción, construcción de instalaciones, mejoras en la calidad -- de los productos, etc. Apoyados con el otorgamiento de créditos -- destinados a estas actividades.
- B - Existen algunos programas de expansión a futuro dentro del ejido, -- pero su operación está en duda debido a que el financiamiento para -- estos programas no tienen la seguridad de ser entregados a tiempo,

o son desviados hacia otros fines.

- C - Muy pocos productores están interesados en llevar a cabo programas de expansión, dado que no cuentan con financiamiento suficiente - que apoye estos programas.
- D - No existe ningún tipo de programa que contemple la expansión o crecimiento de la upa, y por lo tanto, no existen planes para adquirir financiamiento para este fin.

FACTOR IV. TECNICO - AGRICOLA.

ELEMENTO 1.00 INSUMOS AGRICOLAS.

COMPONENTE 1.01 Agroquímicos.

- PESO: A - Se utilizan los agroquímicos más modernos, y en forma constante para todos los cultivos.
- B - Se utilizan agroquímicos comunes durante todo el ciclo de producción, no son altamente tecnificados.
 - C - Sólo en algunas actividades del ciclo se usan agroquímicos.
 - D - No se utilizan agroquímicos.

COMPONENTE 1.02 Agua.

- PESO: A - Agricultura totalmente dependiente de infraestructura hidráulica, - hay incluso pozos. Agua de buena calidad.
- B - Infraestructura hidráulica limitada, pocos canales y agua de rfo; canales revestidos en su mayoría.
 - C - Canales no revestidos. Aguas negras. Riegos desfasados. Principalmente uso de temporal.
 - D - Escasez de agua.

COMPONENTE 1.03 Semillas.

- PESO: A - Semilla importada de alta calidad, adaptable a la zona.
- B - Semilla certificada nacional, o criollas tratadas del lugar.
 - C - Criolla seleccionada del lugar, que aún siendo de buena calidad, - puede ser superada en rendimiento por algunas variedades.
 - D - Criolla no seleccionada, con bajo porcentaje de germinación.

ELEMENTO 2.00 MEDIOS DE PRODUCCION AGRICOLA.

COMPONENTE 2.01 Maquinaria.

- PESO: A - Todo el proceso de producción está altamente mecanizado. Entra co--

secha y fumigaciones aéreas.

- B - Sólo las labores pesadas se realizan con maquinaria (barbecho, ras- tra y aporques).
- C - Utilizan maquinaria sólo para preparar el terreno. Aporques con -- animales o azadón.
- D - No utilizan maquinaria, sólo implementos tradicionales.

COMPONENTE 2.02 Obras hidráulicas.

- PESO: A - Infraestructura hidráulica, pozos, presas, canales revestidos, etc. Agua suficiente y oportuna.
- B - Infraestructura limitada, pozos, represas, ramales secundarios, --- agua limitada en cuanto a volumen.
- C - Canales no revestidos, ramales terciarios. Volumen de agua muy li-- mitado.
- D - No existen obras de infraestructura hidráulica, sólo se utiliza --- temporal.

COMPONENTE 2.03 Superficie agrícola.

- PESO: A - Lo máximo permitido por la ley, en un 100 por ciento.
- B - Más de la mitad de lo permitido por la ley.
- C - Menos de la mitad de lo permitido por la ley.
- D - Minifundio de dos o menos hectáreas.

ELEMENTO 3.00 PRODUCTOS Y PROCESOS AGRICOLAS.

COMPONENTE 3.01 Cultivos principales.

- PESO: A - Cultivos para exportación (desde el punto de vista de la comerciali- zación).
- B - Cultivos para mercado nacional,
- C - Cultivos para mercado regional o local.
- D - Autoconsumo.

COMPONENTE 3.02 Rendimientos.

- PESO: A - Se obtienen rendimientos arriba de la media nacional.
- B - Rendimiento parecido a la media nacional.
- C - Rendimiento por debajo de la media nacional.
- D - Rendimientos demasiado bajos.

COMPONENTE 3.03 Técnicas empleadas en la producción.

- PESO: A - Labores totalmente mecanizadas y uso de agroquímicos en general.
- B - Predomina el uso de maquinaria y en algunas ocasiones se utiliza --

mano de obra y agroquímicos.

C - Predominan labores manuales, tradicionales; eventualmente usan maquinaria.

D - Tradicional.

ELEMENTO 4.00 ACTIVIDAD PRODUCTORA.

COMPONENTE 4.01 Ciclo agrícola.

PESO: A - Se utiliza el terreno todo el año, llegando a producirse hasta tres ciclos.

B - Generalmente es ciclo primavera-verano; y en ocasiones otoño-invierno.

C - Solamente un ciclo.

D - Sólo primavera-verano, (temporal).

COMPONENTE 4.02 Programas de producción.

PESO: A - Calendarización de actividades, asesorías oportunas.

B - Programas adecuados, pero limitados porque algunas actividades no se cumplen.

C - Programas limitados por problemas técnico-administrativos.

D - No existen programas de producción en la upa.

COMPONENTE 4.03 Seguro Agrícola.

PESO: A - Tal seguro abarca todo tipo de cultivos y cubre todo tipo de siniestro.

B - Es específico para determinados cultivos y tipos de siniestro.

C - Sólo se da a los cultivos autorizados.

D - No hay seguro agrícola para los cultivos de la upa.

FACTOR V. COMERCIALIZACION.

ELEMENTO 1.00 DESTINO DE LA PRODUCCION.

COMPONENTE 1.01 Mercado impactado,

PESO: A - Mercado internacional.

B - Mercado nacional.

C - Mercado regional o local.

D - Autoconsumo.

COMPONENTE 1.02 Evolución del volumen de la producción comercializada.

PESO: A - La evolución del volumen de la producción comercializada debe sobrepasar la tasa de crecimiento poblacional.

B - La evolución del volumen de la producción comercializada debe ser igual a la tasa de crecimiento poblacional, que es del 3 por ciento anual, aproximadamente.

C - La evolución del volumen de producción comercializada debe tener un 50 por ciento de la tasa de crecimiento poblacional.

D - La evolución no tiene cambios y decrece.

ELEMENTO 1.03 Volumen y valor de la producción comercializada.

PESO: A - Volumen y valor de la producción comercializada al 100 por ciento - sobre los gastos al llegar al punto de equilibrio.

B - Volumen y valor de la producción comercializada al 50 por ciento -- sobre los gastos al llegar al punto de equilibrio.

C - Volumen y valor de la producción comercializada al 25 por ciento -- sobre los gastos al llegar al punto de equilibrio.

D - El volumen y el valor de la producción comercializada va en decadencia y las ganancias son mínimas.

ELEMENTO 2.00 CANALES DE DISTRIBUCION.

COMPONENTE 2.01 Estructura de la distribución.

PESO: A - Mercado de competencia perfecta.

B - Mercado dual. Monopólico con opción y alternativa al mercado de --- competencia perfecta; ejm. trigo, sorgo y frijol.

C - Mercado monopólico (Inmecafe, Tabamex, Conasupo).

D - Mercado inexistente (autoconsumo).

COMPONENTE 2.02 Mercado potencial.

PESO: A - A menos de 100 Km. de distancia, también para exportación.

B - Entre 100 y 200 Km. de distancia.

C - Entre 200 y 500 Km. de distancia.

D - Inexistente. Autoconsumo.

COMPONENTE 2.03 Selección de canales de distribución.

PESO: A - Un óptimo canal de comercialización y/o distribución es aquel en el que se puede ejercer control en más de un 80 por ciento de sus elementos.

B - Se puede ejercer control en un 40 por ciento de sus elementos.

- C - Se puede ejercer control en un 20 por ciento de sus elementos.
- D - No se ejerce control en ninguno de sus elementos. Venta, transporte, transformación, empaque, almacén.

ELEMENTO 3.00 MARGEN DE UTILIDAD.

COMPONENTE 3.01 Control de calidad.

- PESO: A - Cumple con los requisitos del patrón establecido en un 100 por ciento en la clasificación de tipos de calidad.
- B - Cumple en un 75 por ciento los patrones establecidos.
 - C - Cumple en un 50 por ciento los patrones establecidos.
 - D - No hay una normalización que se cumpla en la región.

COMPONENTE 3.02 Principales productos.

- PESO: A - Cuando la upa tiene una sola rama de producción y ésta es automatizada, debido a un mercado seguro.
- B - Upa con una rama de producción principal, y otras complementarias. Especializada. Llegan a presentarse problemas de mercadeo para los productores.
 - C - Upa con varios cultivos de campo y cría animal. Diversificada.
 - D - Upa con diversificación y destino de la producción de autoconsumo.

COMPONENTE 3.03 Rentabilidad por producto.

- PESO: A - Cuando la rentabilidad es el triple de lo supuestamente obtenido sobre el interés bancario (para inversionistas).
- B - Cuando la utilidad es el doble de lo supuestamente obtenido sobre el interés bancario.
 - C - Cuando la utilidad es igual a lo supuestamente obtenido al interés bancario.
 - D - Utilidad inexistente.

COMPONENTE 3.04 Relación de compradores.

- PESO: A - Rotación continua (en busca de nuevos compradores).
- B - Relación estable (pero diversificada).
 - C - Relación simple (dos tipos de compradores o uno solo).
 - D - Producción para autoconsumo, es decir, no hay compradores.

FACTOR VI. COMPORTAMIENTO SOCIAL Y POLITICO DE LOS SOCIOS.

ELEMENTO 1.00 LIDERAZGO.

COMPONENTE 1.01 Líderes electos y su influencia sobre los miembros del grupo en decisiones, trabajo, gestiones, etc.

PESO: A - Los líderes son electos y son muy influyentes sobre los miembros en forma positiva. Atienden demandas de la base.

B - Los líderes son electos, pero son poco influyentes sobre la base. - En algunas ocasiones atienden demandas de los socios.

C - Poca influencia. Por lo general no escuchan demandas de la base.

D - Líderes electos sin influencia alguna.

COMPONENTE 1.02 Líderes electos y su capacidad de gestión.

PESO: A - Capacidad de gestión positiva. Sumamente satisfactoria. Tomando en consideración las propuestas de la base.

B - Buena capacidad de gestión, recurriendo al respaldo de las bases -- para las negociaciones.

C - Regular capacidad de gestión, poca participación del líder.

D - Capacidad de gestión nula, o negativa del líder.

COMPONENTE 1.03 Ausencia de caciquismo.

PESO: A - Sólo existen compañeros en procesos primarios de acumulación, no -- son caciques.

B - Compañeros más desarrollados que otros económicamente, que obtienen en algunas ocasiones ventajas de su situación.

C - Presencia de caciques dentro de la comunidad, pero existe la posi-- bilidad de desarrollo.

D - Presencia de caciquismo regional, que controla tanto los recursos - como los medios de producción.

COMPONENTE 1.04 Explotación legal a través del dominio económico de un peque-- ño grupo de socios.

PESO: A - Ausencia de explotación del capital privado a la mano de obra.

B - Se empieza a ver algo de explotación debido al alquiler de mano de obra por pocos socios, a precios bajos.

C - Poca presencia de explotación por parte de algunos socios de la upa y de capital privado.

D - Marcada presencia de explotación de los socios por parte del capi-- tal privado, impidiendo además, el desarrollo económico de la upa.

COMPONENTE 1.05 Paternalismo de las agencias públicas.

PESO: A - Marcada presencia del paternalismo, lo que ha beneficiado a la upa.

B - Hay influencia por parte del Estado, pero éste no le permite pleno desarrollo a la upa.

C - Escaso paternalismo, poco apoyo por parte del Estado, y por lo tanto, no se desarrolla la upa.

D - No hay paternalismo, pero tampoco hay apoyo del Estado ni desarrollo en la upa.

ELEMENTO 2.00 GESTION DEL GRUPO.

COMPONENTE 2.01 Iniciación de la organización.

PESO: A - Promovida por la base, de donde salen líderes natos y no se tiene apoyo para su formación.

B - Promueve la base, pero se tiene apoyo desde arriba para su formación.

C - Desde arriba se planea la organización, pero se cuenta con el apoyo de la base.

D - Desde arriba se implanta la organización según intereses creados.

COMPONENTE 2.02 Servicios sociales que otorga el grupo.

PESO: A - Suficientes servicios de buen nivel para todos los socios de la upa.

B - Algunos servicios de buen nivel para aproximadamente la mitad de los socios.

C - Muy escasos servicios y de mala calidad para los socios.

D - No hay servicios para los socios.

COMPONENTE 2.03 Integración de los socios al grupo organizado.

PESO: A - Más del 90 por ciento de los socios de la upa.

B - Del 50 al 90 por ciento de los socios de la upa.

C - Del 20 al 50 por ciento de los socios de la upa.

D - Menos del 20 por ciento de los socios de la upa.

COMPONENTE 2.04 Utilización de la mano de obra asalariada.

PESO: A - Año tras año en las labores que así lo requieran.

B - En ocasiones, en las labores pesadas del ciclo.

C - Algunas veces para labores específicas. Pero no año tras año.

D - No se contrata mano de obra.

COMPONENTE 2.05 Participación de los miembros del grupo en las actividades y decisiones; y su nivel de apoyo al mismo.

PESO: A - Todos los socios participan activamente.

B - La mayoría de los socios participan regularmente.

C - Algunos participan en actividades, otros en la toma de decisiones, reparten responsabilidades.

D - No participan los socios.

COMPONENTE 2.06 - Dirección interna. Grado de intervención de los miembros y líderes en la dirección, control y planeación de la acción del grupo.

PESO: A - Muy significativa, ya que se cuenta con personal activo y participativo.

B - Activa, por parte de algunas personas.

C - Moderada, unos socios se interesan en la dirección, otros en la planeación, otros en algo más.

D - Nula, no hay intervención o interés de los socios ni de los líderes.

ELEMENTO 3.00 ARMONIA DEL GRUPO.

COMPONENTE 3.01 Selección de miembros. Exigencias para ser miembros del grupo.

PESO: A - Asociación abierta. Muchos socios han logrado entrar sin problemas desde que se formó la organización.

B - Semiaabierta; algunos socios, con mucho esfuerzo, lograron entrar al grupo una vez ya formado.

C - Limitada; muy pocos socios han sido considerados para entrar al grupo.

D - Asociación cerrada; no permite la introducción de miembros ajenos al grupo.

COMPONENTE 3.02 Homogeneidad del grupo. Nivel de características comunes del grupo que permiten algún cierto nivel de cohesión.

PESO: A - Muy significativa; los miembros del grupo por lo general tienen el mismo origen, lo que les hace ser homogéneos.

B - Relevante; la mayoría de la gente del grupo tiene el mismo origen; no tienen problemas de índole social.

C - Mínima; el grupo se formó de la unión de gente de diversos lugares; existen problemas de identificación.

D - Ninguna; no hay homogeneidad del grupo.

COMPONENTE 3.03 Armonía interna. Ausencia de fricciones.

PESO: A - Sin problemas internos.

B - Leves diferencias, ya sea por problemas políticos o económicos, pero que se pueden controlar.

C - Marcadas diferencias muy difíciles de controlar, son problemas espontáneos.

D - Con lucha interna, de todo tipo de conflictos, los perdurables.

COMPONENTE 3.04 Honradez de líderes.

PESO: A - Sumamente comprobada.

B - Buena, sin llegar a ser extremo.

C - Mínima.

D - Inexistente.

COMPONENTE 3.05 Honradez de funcionarios.

PESO: A - Comprobada, debido siempre a buenas acciones.

B - Media, debido a ser nuevos en el cargo.

C - Baja, ya comprobada con anterioridad.

D - Nula; funcionarios que se han prestado para malas acciones.

COMPONENTE 3.06 Ausencia de delincuencia.

PESO: A - Muy significativa; no hay delincuencia.

B - Media, hay brotes de delincuencia.

C - Baja, grupos sin oficio ya formados.

D - Hay presencia de delincuencia.

ELEMENTO 4.00 INDICADORES POLITICOS.

COMPONENTE 4.01 Afiliación a algún partido político por parte del grupo.

PESO: A - Como grupo, todos pertenecen a un partido político.

B - Dos o más partidos políticos para la mayoría, no existen conflictos por este aspecto.

C - Existe un partido político para pocos socios, pero tal situación acarrea consecuencias para la mayoría.

D - No hay presencia de algún partido político, no hay conciencia política en los socios.

COMPONENTE 4.02 Afiliación a alguna unión campesina regional o nacional.

PESO: A - Pertenecen a confederaciones nacionales. Con documentos en regla y crean organizaciones al interior de la upa.

B - Pertenecen a alguna organización regional, para algún fin en específico, como la comercialización.

C - Sólo pertenece la upa a grupos de la zona, con carácter político.

D - No pertenecen a alguna organización campesina.

COMPONENTE 4.03 Participación política desarrollada por líderes del grupo.

PESO: A - Siempre bien encaminada, buscando beneficios de la mayoría. Es activa.

B - Algunas veces, en elecciones, por ejem.; o para beneficios polfticos. Es moderada.

C - Mal encaminada, para buscar beneficios personales.

D - Nula,, no hay participación polftica.

COMPONENTE 4.04 Participación polftica desarrollada por miembros del grupo.

PESO: A - Siempre, bien encaminada, buscando beneficios de la mayoría. Es activa.

B - Moderada, algunos miembros del grupo persiguen beneficios propios.

C - Sólo en algunas ocasiones hay participación polftica por los socios de la upa. Generalmente es pasiva.

D - Nula, los miembros del grupo no tienen participación polftica.

A N E X O C I N C O .

GUIAS DE CONSULTA.

Las guías de consulta elaboradas, se utilizaron para conocer las -- características generales de la zona de estudio; de las uniones de crédito en general; y de la Unión de Crédito Pajal Ya Kac'Tic; para formar así un marco de referencia antes de aplicar la metodología del análisis factorial.

También se aplicaron guías de consulta a diversos temas en específico, para elaborar los parámetros a considerar en la evaluación de cada uno de los elementos de cada factor. Véase anexo cuatro.

GUIA PARA LAS CARACTERISTICAS GENERALES DE LA ZONA.

- Clima: Temperatura, precipitación, altura sobre el nivel del mar, etc.
- Factores edáficos: origen, tipo de suelo, clasificación.
- Recursos hídricos: ríos principales, obras de infraestructura, etc.
- Vegetación: primaria: especies principales; secundaria (inducida): -- especies más importantes.
- Infraestructura: vías de comunicación aéreas, marítimas, terrestres, -- grado de comunicación con el exterior, localización de agroindustrias, servicio de energía eléctrica, hospitales, planes y programas de desarrollo en la zona, etc.
- Clasificación de los sistemas de producción: cultivos principales, -- superficie ocupada, nivel tecnológico, especies de riego, especies de temporal, insumos utilizados, grado de mecanización.
- Factores socioeconómicos: población, demografía, origen, alimentación, clasificación por sexo, comportamiento social y político de los ha-

bitantes de la región.

- Tenencia de la tierra: tipo de propiedad, ejido, comunidad o pequeña-propiedad, resolución presidencial.
- Otras actividades: ganadería, pesca, industria, artesanías, turismo, y su influencia al interior de la comunidad.

GUIA PARA LAS GENERALIDADES DE LAS UNIONES DE CREDITO.

- Qué son, cómo funcionan, legislación que las rige, antecedentes.
- Tipos de uniones de crédito.
- Organigrama de una unión de crédito.
- Características y objetivos de una unión de crédito.
- Organismos públicos que influyen en las uniones de crédito.

GUIA DE CONSULTA PARA LA UNION DE CREDITO PAJAL.

- Año de constitución, problemas para su conjunción.
- Número de socios y origen de los mismos.
- Objetivos de la organización.
- Estructura organizacional, nombre y cargo del personal de estructura.
- Monto que maneja, destino del crédito autorizado.
- Saldo crediticio actual.
- Problemas más frecuentes a los que se enfrenta como organización.
- Servicios que ofrece a los socios.
- Programas de desarrollo que maneja.

GUIAS DE ENTREVISTA.

Los temas planteados sirvieron para investigar alguna cuestión en específico. Se considero, a las diversas instancias que contestaron las preguntas,tales como: productores, autoridades ejidales, y autoridades institucionales.

PARA PRODUCTORES:

- Labores de preparación del terreno; costos; superficie por socio.
- Método y fechas de siembra, tipo de semilla; selección; criterios; -- costos.
- Labores de cultivo; costos; agroquímicos usados, ciclos por año.
- Labores de cosecha; pos-cosecha; costos; rendimientos; mermas por enfermedades, por plagas, malos manejos, otros.
- Asistencia técnica, calidad, periodicidad.
- Qué impresión tienen los socios con respecto a sus autoridades agrarias y gubernamentales: honradez, buena administración, responsabilidad, etc.
- En qué grado se hacen presentes problemas tales como: alcoholismo, -- delincuencia, farmacodependencia, bandalismo, etc. Desde cuándo y a qué circunstancia se debe esto.

PARA AUTORIDADES EJIDALES.

- Origen de los socios y fecha de constitución de la upa.
- Legitimación y tipo de la tenencia, resolución presidencial, carpeta básica.

- Autoridades ejidales: años en el cargo; influencia política o gubernamental; problemas más frecuentes.
- Presencia de cacicazgo en la comunidad, factores que controla.
- Presencia de grupo social o político con dominio sobre las personas.
- Porcentaje de ejidatarios organizados en los grupos de trabajo; principales actividades; origen de estas organizaciones.
- Organizaciones al interior de la upa; causas que propiciaron esas organizaciones; objetivos.
- Administración de la upa; sistemas de contabilidad; informes financieros; evaluación de resultados.
- Asambleas, tipos y periodicidad.
- Destino de la producción, precios de venta, utilidades, compradores, canales de comercialización, calidad del producto.
- Evolución de la producción comercializada, interferencia de coyotes o agiotistas.
- Escolaridad de la población, escuelas en la comunidad.
- Si los ejidatarios participan proponiendo soluciones a los problemas del grupo, si seleccionan libremente a sus autoridades, si la mayoría está organizada en alguna unión campesina.

PARA AUTORIDADES INSTITUCIONALES.

- Disponibilidad y calidad del agua, volúmenes.
- Calidad del suelo, estudios del mismo.
- Crédito, líneas autorizadas, bancos, destino del financiamiento, seguro agrícola.
- Cartera vencida, monto, plazos, negociación.

- Programas y proyectos para las comunidades.
- Problemas más frecuentes a los que se enfrenta la upa.
- Asistencia técnica, calidad y frecuencia.

GUIAS DE OBSERVACION.

Este tipo de guías permite analizar las condiciones en que se encuentran los diversos elementos que influyen en la actividad agrícola, tales como obras de infraestructura hidráulica y eléctrica; vías de comunicación, maquinaria, terrenos, bodegas, etc. Asimismo, permite captar información de aspectos sociales que se desarrollan en la upa, como el modo de vida de la población y la participación política de los miembros de la misma.

- Ver el estado general que guardan las obras de infraestructura en la zona, tales como: vías de comunicación, cableado eléctrico, presas y canales de irrigación.
- Ver los servicios que se encuentran en la comunidad, así como las condiciones generales que ellos guardan: centros de salud, escuelas, mercados, red de agua potable, drenaje profundo, medios de transporte.
- Calcular el porcentaje de vegetación original desplazada por los cultivos.
- Observar las condiciones del terreno durante el ciclo de producción, poniendo atención en la preparación del suelo, cantidad de malezas,

residuos salitrosos en la superficie, pendientes.

- Observar si en los cultivos: hay presencia de plagas y enfermedades, si se realizan podas en casos en que se necesiten, si hay homogeneidad en el desarrollo del cultivo, y si se emplean agroquímicos.
- Observar cuáles son los instrumentos de trabajo utilizados, así como las condiciones generales que guarda la maquinaria empleada.
- Ver si hay oficinas de agencias gubernamentales que tengan que ver -- directamente con la actividad agrícola, investigar su función.
- Verificar si existen bardas o paredes con carteles de algún partido político.
- Observar si existen diversos tipos de iglesias al interior de la upa.
- Observar si se hacen presentes conjuntos de jóvenes u otras personas que no realizan labor productiva alguna (bandas).

B I B L I O G R A F I A

- CABRERA CANSINO, Leonardo. Rehabilitación de cafetales en el Soconusco, Chiapas. Tesis. Ingeniería Agrícola. UNAM. México, 1986.
- de AGOSTINI, Cristina. Reseña del proceso de desarrollo de la Unión de Uniones y Grupos Campesinos Solidarios de Chiapas: Unión de Crédito Agropecuaria e Industrial Pajal Ya Kac'Tic. Mimeo, Chiapas, México, 1990.
- DE LA MORA GOMEZ, Jaime. La banca de desarrollo en la modernización del campo. En Comercio Exterior, vol. 40. núm. 10. México, - octubre de 1990. pp. 943-952.
- GARCIA, Enriqueta. Modificaciones al sistema de clasificación climática de Köppen. Instituto de Geografía, UNAM. México, 1981.
- GARCIA CABAÑAS, Ma. del Consuelo y HERNANDEZ AGUILAR, Manuel. Evaluación de los componentes de dos var. de café (Coffea arabica L.), aplicando dos niveles de fertilización y un testigo. Tesis. Ingeniería Agrícola. UNAM, México, 1988.
- GONZALEZ LOPEZ, Guillermo. Lecciones del Plan Puebla para el campomexicano, en Comercio Exterior, vol. 40. núm. 10. México, -- octubre de 1990, pp. 962-967.
- GORDILLO DE ANDA, Gustavo. La inserción de la comunidad rural en la sociedad global. Hacia un nuevo modelo de desarrollo para el campo. En Comercio Exterior, vol. 40. núm. 9. México, sep---tiembre de 1990. pp. 803-815.
- HARVEY, Niel. La Unión de Uniones de Chiapas y los retos políticos-del desarrollo de base. Mimeo, Chiapas, México, 1990.
- HARVEY, Niel. La Unión de Uniones de Chiapas. en la Jornada del --- Campo, en La Jornada, 13 de octubre de 1992. p. 10.
- KLEIN, Alfred W. y GRABINSKY, Nathan. El análisis factorial, guía para estudios de economía industrial. Banco de México, México, 1990.
- Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito. En Leyes Bancarias. Ed. Trillas. Comentada por Carlos A. --- Arocha Morton y Abelardo Rojas Roldán, México, 1986.

- Nacional Financiera. Uniones de Crédito. Folleto. México, 1990.
- ORTIZ VILLANUEVA, Bonifacio y ORTIZ-SOLORIO, Carlos. Edafología. -- Universidad Autónoma de Chapingo. Chapingo, México, 1984.
- POMAREDA, Carlos y CEBREROS, Alfonso. Mecanismos financieros para -- la modernización de la agricultura. En Comercio Exterior. -- vol. 43. núm. 4. México, abril de 1993.
- PORTILLO, Luis. El convenio internacional del café y la crisis del mercado. En Comercio Exterior. vol. 43. núm. 4. México, abril de 1993.
- RODRIGUEZ, Alejandro. De lo rural a lo urbano, en México, 75 años -- de Revolución. T. I. F.C.E. México, 1988. pp. 111-236.
- ROMERO POLANCO, Emilio. La crisis y la alimentación nacional: op-- ciones de desarrollo. En Comercio Exterior. vol. 40. núm. 9. México, septiembre de 1990.
- SALINAS DE GORTARI, Raúl. El campo mexicano ante el reto de la mo-- dernización. En Comercio Exterior. vol. 40. núm. 9. México, -- septiembre de 1990. pp. 816-829.
- SARH. Manual para la elaboración del estudio de viabilidad económi-- ca de una unión de crédito. Folleto, México, 1990.