

163  
29.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

EL SISTEMA BARRURAL, INSTITUCIÓN DE BANCA DE DESARROLLO  
PRESENTACIÓN DEL CASO EJIDO MIGUEL HIDALGO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ECONOMÍA

PRESENTA

SAÚL SÁNCHEZ FLORES

MEXICO, D.F.

1998

259340

TESIS CC.  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

UNAM



## **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.

---

A mi padre  
AGUSTÍN SÁNCHEZ COLIO  
en su memoria  
porque al margen de limitantes económicas  
y sin la experiencia del transitar escolar  
nos transmitió a todos sus hijos del beneficio académico  
para mejor obtener nuestros objetivos individuales  
en el terreno universitario y/o profesional  
¡ Recordándote Siempre Papá !

A mi madre  
CRISTINA FLORES MEDINA  
por su inmenso, incomparable e inagotable amor  
nos ilumina y mantiene  
nos llena de regocijo permanente  
por su enorme labor  
gracias mamá

---

A mis hijos

KARINA EUNICE Y SAÚL ARMANDO

Deseando que su esfuerzo universitario  
continúe por el sendero escogido  
y se vea coronado por éxitos y reconocimientos  
con el reflejo de la bonanza siempre presente  
Con amor para ambos

---

A mi hijo

JONNATHAN

Deseando que su empeño y dedicación escolar  
continúen constantes  
para el logro de sus metas y objetivos  
sabedores que la preparación  
es la base del éxito  
Con amor

---

VALLE LOZANO

¿Dígame mi labriego  
Como es que ha andado  
en esta noche lóbrega  
este hondo campo?

¿Dígame de qué flores  
untó el arado,  
que la tierra olorosa  
trasciende a nardos?

¿Dígame de qué ríos  
regó este prado,  
que era un valle muy negro  
y ora es lozano?...

José Martí  
Cuba, 1853-1895

---

EL SISTEMA BANRURAL, INSTITUCIÓN DE BANCA DE DESARROLLO  
PRESENTACIÓN DEL CASO EJIDO MIGUEL HIDALGO

INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
<b>1. CONCEPTOS BÁSICOS .....</b>	<b>3</b>
1.1 BANCO .....	3
1.2 BANCO DE SEGUNDO PISO .....	4
1.3 BANCA COMERCIAL .....	4
1.4 BANCA CENTRAL .....	6
1.5 BANCA DE DESARROLLO .....	8
1.6 SISTEMA BANRURAL .....	9
<b>2. ANTECEDENTES DEL FINANCIAMIENTO AL CAMPO .....</b>	<b>12</b>
2.1 BANCOS AGROPECUARIOS .....	12
2.1.1 BANCO NACIONAL DE CRÉDITO AGRÍCOLA, S.A. ....	13
2.1.2 BANCO NACIONAL DE CRÉDITO EJIDAL, S.A. ....	16
2.1.3 BANCO NACIONAL AGROPECUARIO, S.A. ....	17
2.2 DECRETO QUE FUSIONA LA BANCA AGROPECUARIA .....	18
2.3 DECRETO QUE CREA EL SISTEMA BANRURAL .....	19
<b>3. EL SISTEMA BANRURAL, INSTITUCIÓN DE BANCA DE DESARROLLO</b>	<b>21</b>
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	21
3.2 POLÍTICAS DE OPERACIÓN .....	22
3.3 ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN .....	23
3.4 NORMAS DE OPERACIÓN .....	26
3.4.1 DE LAS NORMAS .....	26
3.4.2 DE LOS TIPOS DE CRÉDITO .....	27
3.4.3 DE LOS SUJETOS DE CRÉDITO .....	30
3.4.4 DE LOS REQUISITOS PARA CADA FIGURA JURÍDICA ...	33
3.5 OPERACIÓN DE CRÉDITO .....	37
3.5.1 CRÉDITOS DE AVÍO .....	39
3.5.2 CRÉDITOS REFACCIONARIOS .....	41
3.5.3 OTROS TIPOS DE FINANCIAMIENTO .....	43
3.6 LEGISLACIÓN QUE LA RIGE .....	46
3.7 IMPORTANCIA SOCIOECONÓMICA .....	47
<b>4. EL SISTEMA BANRURAL EN EL CONTEXTO DE LA BANCA DE</b>	
<b>DESARROLLO .....</b>	<b>50</b>

<b>5.</b>	<b>EJIDO MIGUEL HIDALGO, REGIÓN GANADERA DEL NORTE DEL ESTADO DE SONORA</b> -----	<b>51</b>
5.1	ANTECEDENTES -----	51
	5.1.1 HISTÓRICOS -----	52
	5.1.2 SITUACIÓN GEOGRÁFICA -----	55
	5.1.3 DIVISIÓN POLÍTICA -----	56
	5.1.4 ACTIVIDAD ECONÓMICA -----	56
5.2	EJIDO MIGUEL HIDALGO -----	57
	5.2.1 INFORMACIÓN BÁSICA -----	57
	5.2.2 POBLACIÓN -----	58
	5.2.3 ORGANIZACIÓN -----	60
5.3	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN PECUARIA -----	63
	5.3.1 PROCESO PRODUCTIVO -----	63
	5.3.2 COSTOS DE PRODUCCIÓN -----	66
	5.3.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO -----	68
	5.3.4 CALENDARIO DE PRODUCCIÓN -----	70
	5.3.5 DESTINO DE LA PRODUCCIÓN -----	70
5.4	FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN -----	73
5.5	PROBLEMÁTICA DE COMERCIALIZACIÓN -----	86
	5.5.1 ASPECTOS TEÓRICOS -----	86
	5.5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA COMERCIALIZACIÓN -----	89
	5.5.2.1 RUTAS DE MERCADEO -----	89
	5.5.2.2 TRANSPORTACIÓN, MERMAS Y PRACTICAS DE COMERCIALIZACIÓN -----	90
	5.5.2.3 PRECIOS -----	93
	5.5.2.4 INTERMEDIARIOS -----	95
5.6	PERSPECTIVAS -----	98
	5.6.1 REORGANIZACIÓN INTERNA DEL EJIDO -----	98
	5.6.1.1 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN -----	100
	5.6.1.2 PROCESO DE ORGANIZACIÓN -----	102
	5.6.2 CAPITALIZAR Y REACTIVAR LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN -----	105
	5.6.3 OPTIMIZAR LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO --	108
	<b>CONCLUSIONES</b> -----	<b>110</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> -----	<b>118</b>

## INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de obtener mi título profesional me propuse desarrollar el presente trabajo de investigación, el cual gira en torno al Sistema Banrural, Sociedad Nacional de Crédito, e Institución de Banca de Desarrollo y dentro de dicho contexto describir la importancia de su función en el sector agropecuario del país, al margen de la diversidad de funciones y actividades que ésta desempeña.

Seleccione el tema, precisamente porque considero que en el campo o sector rural es donde existe una de las problemáticas más complicadas del país, una mezcla de necesidades y carencias de todos géneros: índices de pobreza generalizada, estructuras educacionales inadecuadas que obligan a que los jóvenes emigren de sus centros originarios de población y que posteriormente no retornen en virtud de no haber fuentes de empleo ni otros atractivos, asimismo de persistir la explotación, desorganización interna, corrupción, líderes que no ven precisamente por el beneficio de sus representados sino que los mueven intereses personales, y falta de programas de capacitación para que el campesino con el conocimiento y dominio de nuevas técnicas incremente los niveles de producción y productividad. Cómo a través del tiempo se han hecho esfuerzos por las diferentes instituciones oficiales, habiendo resultado infructuosos, persistiendo a la fecha dicha problemática. Este documento describe algunos conceptos y procesos que podrían contribuir en una mejor organización del campesinado, así también, cómo al modificarse la función de producción es posible cambiar los actuales esquemas productivos; participando de esta manera aunque sea en mínima parte en la resolución de la problemática mencionada.

El objetivo es determinar cómo una institución con políticas bien definidas y orientadas puede promover el cambio, coadyuvando al desarrollo de las comunidades, ejidos y demás figuras jurídicas existentes; dichas políticas deben de estar estrechamente coordinadas entre todas las entidades del sector y dirigidas hacia una misma dirección, evitando que las mismas se modifiquen, como generalmente sucede con los cambios sexenales, pues la falta de continuidad ha derivado en retrocesos, desmotivación y desmoralización entre las gentes del campo. Asimismo, que conjuntamente con la aplicación de políticas correctas, si se promueve la reorganización interna de los agentes de la producción, tanto de sus estructuras productivas, administrativas y de comercialización, es posible lograr que los niveles de la producción se incrementen, en grado que permitan obtener beneficios suficientes de bienestar a la comunidad, por supuesto, como resultado de análisis económicos que determinen la producción en términos de costos e ingresos marginales.

En el capítulo 1, se definen los conceptos básicos de la tesis, relativos a la Banca hasta llegar a la definición del Sistema Banrural.

En el capítulo 2, se describen los antecedentes de la banca agropecuaria en México, que fue constituida en diferentes etapas, resultado de esfuerzos del Estado por implementar un mecanismo financiero que permitiera de manera ágil, expedita y suficiente, el financiamiento al campo; en este proceso se presentaron múltiples problemas, siendo quizá el más grave, la duplicidad o triplicidad de funciones de dicha banca que originó su fusión, permitiendo la creación del Sistema Banrural.

El capítulo 3, presenta al Sistema Banrural con sus objetivos, políticas, estructura organizacional, normas y operación del crédito, legislación que la rige y su importancia socioeconómica. Cómo esta banca, a través de la canalización del crédito a tasas preferenciales, utilizados en programas y proyectos viables, permite la capitalización del sector rural, uno de sus objetivos institucionales.

En el capítulo 4, se ubica al Sistema Banrural en el entorno de las demás instituciones de banca de desarrollo, definiéndose la función principal de cada una.

El capítulo 5, describe la participación del Banrural en el ejido Miguel Hidalgo ubicado en el norte del Estado de Sonora, describiendo el comportamiento del ejido en toda su actividad económica, su organización, problemática y perspectivas ó posibles soluciones. Cabe hacer mención, que para el desarrollo de este capítulo, en virtud de no existir estadísticas a nivel ejido, se tuvo que recurrir a fuentes extraoficiales, asimismo consultar a personas que por interés propio han acumulado archivos inéditos con información muy valiosa de los diversos acontecimientos de la zona y sector.

Finalmente en el apartado de conclusiones, se plantean las opciones y alternativas que son el objetivo del presente trabajo de investigación.

Deseo expresar mi especial agradecimiento al Lic. Agustín Nava Munguía, asesor y director de tesis, por sus amplios y explícitos comentarios sobre la temática desarrollada; al C. Arturo Rodríguez Agüero, por su importante apoyo al facilitarme material de archivo y documentos alusivos, producto del registro de sus vivencias que históricamente se han dado en la zona del mineral de Cananea; y en general, a todos mis amigos y compañeros que emitieron sus opiniones y observaciones para mejorar la calidad y contenido del presente trabajo de investigación, que por supuesto, el único responsable de la redacción y contenido es el autor.

## 1. CONCEPTOS BÁSICOS

### 1.1. BANCO

El término Banco tiene su origen de cuando los cambistas, así le llamaban a la mesa de trabajo que usaban, posiblemente en el siglo XV; aunque hay evidencia de precedentes clásicos, el primer banco público fue la Taula de Canvi de Barcelona en 1401 y el segundo el de Genova en 1407 (1).

El concepto de Banco, definido de una manera muy general, son establecimientos públicos de crédito o el conjunto de instituciones financieras de un país destinadas a absorber el ahorro de las empresas y particulares, canalizándolo vía crédito a la inversión; dicho de otra manera, son instituciones de lucro que realizan sus funciones a través de la intermediación masiva y profesional, entre el público ahorrador y el que hace uso de esos recursos; la recepción de depósitos a la vista y la transacción de cheques girados por sus clientes, además del ejercicio crediticio, son de sus principales funciones, cuya finalidad es la obtención de márgenes amplios de utilidad, que les compensan los riesgos de inversión de capital por préstamos o créditos otorgados.

Las operaciones bancarias refieren las transacciones de dinero, créditos y servicios, las cuales se clasifican en pasivas y activas, y entre las más importantes se pueden mencionar las siguientes (2):

- Pasivas.- Comprenden los depósitos en cuentas de ahorro, corrientes, inversiones a plazo o fijos y certificados de depósito; en general son todos los capitales que entran y son los que conforman la parte medular de los pasivos en bancos. Los depósitos corresponden a la deuda que los bancos le libran a la economía.
- Activas.- Significan todas las inversiones bancarias de riesgo, como operaciones de descuento y financieras, valores de mercado abierto, líneas de crédito y préstamos; derivándose estas de la realización de sus pasivos. Los activos en dinero cumplen la función de proporcionar liquidez y requerimientos de reserva. Para los bancos el dinero en efectivo significa la principal fuente de liquidez. En forma secundaria esta la liquidez que le proporcionan los valores de mercado abierto, y el activo que le proporciona la mayor parte de sus ingresos, son los préstamos.

(1) Lexis 22 Diccionario Enciclopédico Vox. Barcelona 1976, Vol. 3, p. 643/644.

(2) Operaciones Bancarias.- Gimeno Tuset, Juan J. Cons. Sup. Banc. Madrid 1969, 4a. Ed. p. 15/19.  
El Dinero, la Banca y la Actividad Económica.- Stanford, Jon D. , Ed. Limusa. México 1982, p. 54/56

- De Garantía.- Operaciones con riesgo pero que no requieren retiro de fondos inmediatos, como por ejemplo, cartas de crédito y créditos simples.
- De Mediación.- Las que implican el trámite de servicios por cuenta del cliente, como compra-venta de moneda extranjera, transferencias, ordenes de pago, entre otras.
- De Custodia.- Se da una función de administración, como el servicio de cajas de seguridad.
- De Servicios.- El pago de impuestos , teléfono, agua, energía eléctrica, etcétera.

Aún cuando la función de proporcionar créditos no es exclusiva de los bancos, ésta tiene la función de empresa, caracterizada por la intermediación profesional entre la obtención del dinero y la concesión de créditos.

Por la importancia adquirida, las instituciones bancarias se han convertido en el sistema medular de la economía de un país, considerando la diversidad de funciones asumidas y que intervienen directa o indirectamente: en los sistemas productivos, aspectos del desarrollo económico y de balanza comercial, así como ser un medio importante de transmitir la política monetaria.

## 1.2. BANCA DE SEGUNDO PISO

El concepto de Banco de Segundo Piso se entiende como el de una institución que no concede directamente sus préstamos a sujetos de crédito en lo particular, sino que lo hace a través de otros bancos, sean o no sus filiales; en ese sentido las instituciones que operan con esa característica también se dice que son de redescuento. De las instituciones de banca de desarrollo con dicha característica podemos mencionar a Nacional Financiera, S.N.C. que realiza sus operaciones utilizando de intermediarios financieros a la banca comercial y bancos regionales; estos bancos reciben como pago por sus servicios los puntos de intermediación determinados por el banco de redescuento.

## 1.3. BANCA COMERCIAL

El término banca comercial es sinónimo del de banca privada, y se define como una institución que realiza profesionalmente el servicio de Banca, mediante la aceptación de depósitos y ahorros del público para destinarlos al financiamiento del consumo y la inversión,

realizando con esto su función de intermediación masiva en el uso del crédito y las demás actividades bancarias, que son múltiples y diversas (1).

El capital constitutivo de la banca comercial, esta conformado en su totalidad por la participación de accionistas privados, razón por la cual el objetivo y finalidad principal de estas instituciones es la obtención de altas utilidades como producto de su intermediación financiera.

La característica más importante de ésta banca, es su capacidad de crear dinero prestando más dinero del que tienen, por supuesto bajo el control de las directrices que al respecto señala el Banco de México, a través del encaje legal o depósito bancario. Es decir, la banca comercial esta regulada y es parte del sistema bancario del país junto con la otra Banca, por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Banco de México, y la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

Por otro lado, también podemos decir que los bancos cuya deuda consiste en depósitos de cuenta corriente o de demanda se denominan bancos "comerciales", también llamados de "capital social" o de "comercio" (2). La importancia de éstos en la economía de un país, se da por la tenencia de gran volumen de depósitos de demanda, que constituyen una parte muy importante de las reservas de dinero.

Para ubicar y mejor entender a la banca comercial actual, mencionaremos los cambios o transformaciones de importancia que ha sufrido la Banca en general.

En México, hasta el año de 1974 existía el concepto de Banca Especializada, que consistía en que estas instituciones estaban especializadas en una sola rama, es decir créditos dirigidos por sectores económicos: industrial, de la construcción, comercio, de las artes, minería, fomento cooperativo, agricultura, comercio exterior, etcétera. También se clasificaban de acuerdo a su objeto como de depósito, ahorro, inversión, hipotecarios, financieros, fiduciarios y agropecuarios. Bajo este esquema, los servicios de banca se obtenían en diferentes edificios u oficinas, con las molestias inherentes y demás inconvenientes para el usuario. A partir del año mencionado se introduce el nuevo concepto de Banca Múltiple y redefine las estructuras de organización de los bancos.

En términos generales un Banco Múltiple es una institución de crédito que en una sola oficina puede proporcionar toda la gama de operaciones de servicios bancarios y financieros (depósito, ahorro, financiero, hipotecario, fiduciario y servicios conexos) en los diversos plazos y para las diferentes ramas y sectores de la economía. Esto no implica o quiera decir que dentro de las instituciones no se de la especialización departamental de los servicios de banca y crédito señalados.

(1) Diccionario de Economía.- Zorrilla Arena, Santiago y Silvestre Méndez, José. Ed. Océano. México 1985.

(2) El Dinero, la Banca y la Actividad Económica.- Stanford, Jed. D., Ed. Limusa. México 1982. p. 53

La definición legal de Banca Múltiple la entenderemos como aquellas instituciones que bajo una misma sociedad pueden efectuar operaciones diversas a través de sus instrumentos de captación de recursos y la concesión de créditos, adaptándose a las modalidades y cambios del mercado (1).

Anteriormente los bancos comerciales operaban en el mercado de dinero, básicamente con el instrumento de captación de depósito a la vista, estableciendo la correlación necesaria de liquidez en términos de corto plazo, porque los de inversión lo hacían a largo plazo, en el mercado de capitales. Con los cambios a la legislación bancaria, la banca comercial opera de conformidad a dichas innovaciones, sin las limitantes anteriores al año de 1974, con una organización muy moderna, que le permite captar mayores recursos del público, canalizándolos más eficientemente.

#### 1.4. BANCA CENTRAL

Para todo país representa y es de suma importancia tener centralizadas sus reservas federales a través de un solo Banco, significando poder ejercer control directo o indirecto sobre su moneda y crédito. Las diferentes naciones han denominado a estos bancos como Centrales, Nacionales o algunos identifican al mismo como en el caso de México, con el nombre del país respectivo; y en algunos casos llevan otro nombre, es así que en Alemania se denomina Bundesbank y en los Estados Unidos de América, Reserva Federal (2).

El maestro Zorrilla Arana (3) define a la Banca Central como a una institución pública cuya finalidad primordial es proponer y aplicar las medidas de política monetaria y crediticia de un país con el objeto de coadyuvar al buen funcionamiento de la economía nacional, además de regular el sistema monetario y el volumen de crédito de un país.

Para el Estado reúne ventajas importantes, porque al margen de la vigilancia y control que ejercen por medio de estos Bancos Centrales, se dispone de la mejor forma para la comunicación e información interbancaria entre los países.

(1) La Banca: Pasado y Presente.- Quijano, José Manuel. Cordero, Ma. Elena y otros. México 1985. p. 195.

(2) Las Nuevas Finanzas en México.- Mansell Cartens, Catherine. Ed. Milenio, 1992.

(3) Diccionario de Economía.- Zorrilla Arana, Santiago y Silvestre Méndez, José. Ed. Océano. México 1985.

Aún cuando en los diferentes países del mundo, la conformación de los Bancos Centrales difiere, ya sea por modalidades locales o regionales, tanto en su estructura orgánica como en sus funciones, esto no ha implicado que en términos generales todos ellos se manejen bajo ciertos criterios de uniformidad en las cuestiones bancarias y monetarias. El principio rector de los mismos, es el interés y bienestar económico nacional, no siendo el objetivo de sus actividades lucrar u obtener beneficios de empresa o institucionales, es decir, a diferencia de la banca comercial, las actividades financieras que desempeña buscan atender objetivos económicos, como que el sector financiero de la economía se mantenga controlado y dentro de las perspectivas de política económica.

En las diferentes naciones los bancos centrales se han constituido en la parte medular de sus economías, en virtud del ejercicio y control del sistema monetario. Al respecto, en nuestro país el Banco de México tiene como funciones principales las siguientes (1):

- Monopolio de emisión, sustitución y nueva dotación de billetes - moneda.
- Control y regulación de la circulación monetaria de billetes y moneda, de conformidad con las necesidades de la economía y del público en general.
- Custodia y administración de las reservas en moneda y divisas existentes de la nación.
- Custodia de las reservas de efectivo de la banca comercial.
- Servicios de Banca a la banca comercial.
- Orientación de la captación de recursos del público ( encaje legal ).
- Regulación cualitativa y cuantitativa del crédito público.
- Fijar las tasas de interés que operen en el sistema monetario
- Regulación de las políticas crediticias y financieras.
- Prestatario de última instancia.

Catherine Mansell (2) señala que en razón que estos Bancos tienen el monopolio de emisión de moneda, cuentan con la capacidad de fijar el precio de la misma ó la cantidad de circulante en poder del público, siendo solo una de las dos variables. Para el primer caso, pueden establecer un tipo de cambio fijo en que se da la relación entre el precio de la moneda circulante con respecto de otras; o fijan la cantidad de circulante y que el tipo de cambio flote en relación con las otras monedas.

Por otra parte, el Banco de México dada su estructura organizacional actual, como banco independiente del Gobierno Federal, tiene la ventaja de poder asesorar al Estado en materia económica con libertad, inclusive tratándose de políticas poco populares, porque ya no sería el Estado el que las aplicara.

- (1) Banca Central.- Kocck, M.H. F.C.E. 1970. pp.21/26  
 La Banca Múltiple.- Acosta Romero, Miguel. México 1981. p. 204  
 El Dinero, la Banca y la Actividad Económica.- Stanford, Jon D., Ed. Limusa. México 1982. pp.65/67.  
 Diccionario de Economía.- Zorrilla Arana, Santiago y Silvestre Méndez, José. Ed. Océano. México 1985.
- (2) Las Nuevas Finanzas en México.- Mansell Cartens, Catherine. Ed. Milenio, 1992.

## 1.5. BANCA DE DESARROLLO

Aún cuando la Banca de Desarrollo o de Fomento, por su relación de dependencia se les asocia directamente al Estado, en sentido estricto, el concepto de esta Banca es de ser instituciones financieras creadas para promover o estimular en forma prioritaria al sector privado de la economía, constituyéndose en el factor de despegue a través de la inyección del capital necesario, lo cual implica que no son bancos para administrar o invertir los recursos del propio gobierno. Bajo esta óptica, su participación en el desarrollo económico es de suma importancia, porque su intervención es canalizada hacia los sectores con más urgencia, que demuestran iniciativa y capacidades adecuadas, con bases sólidas y objetivos bien definidos.

En México como en otros países subdesarrollados, en las décadas de 1920 y 1930 (1), la Banca de Desarrollo principalmente se dedicó a financiar proyectos de inversión del gobierno, con un objetivo muy válido, de obtener resultados similares a los que se observaban en países de economías desarrolladas en los cuales existían dichos bancos y que habían alcanzado éxitos dignos de imitar. Como antecedente directo de la banca de desarrollo en el país, en el año de 1932 se emitió la Ley General de Instituciones de Crédito, que separa a las instituciones nacionales de crédito de la banca privada.

La banca de desarrollo es el instrumento a través del cual se pueden inducir cambios en los sistemas y niveles productivos, con base a financiamientos a largo plazo, dirigidos a actividades prioritarias. A diferencia de la banca privada, que destina sus recursos a los proyectos de menor riesgo y que cuentan con suficientes garantías por la solvencia moral y económica que tienen (2), la de Desarrollo procura evaluar y dar respuesta a todos los requerimientos financieros, especialmente a los de más alto riesgo, sobretodo si estos significan financiar sectores básicos o estratégicos de la actividad económica nacional.

Otra característica de la banca de desarrollo con relación a la banca privada, son sus tasas de interés preferenciales, que aparte de facilitar la penetración en sus operaciones logra el objetivo primordial de desarrollo, y le significan al consumidor de dichos servicios, beneficios y mejores condiciones contractuales.

(1) Bancos de Fomento.- Diamond William. F.C.E. México 1960. pp. 13-15/17

(2) Nuevo Sistema Financiero Mexicano.-Villegas H. Eduardo y Ortega O. Rosa María. Ed. Pac S.A., 1991. p. 249

Actualmente la Banca de Desarrollo en el país atiende programas de apoyo gubernamentales y del sector privado, existiendo la característica de especialización, dada la amplia gama de sectores con necesidades que requieren atención crediticia. La característica señalada, corresponde a los fines y naturaleza para lo que fue creada cada banca, conforme sus leyes orgánicas. En el presente capítulo no mencionamos las instituciones que integran esta banca en virtud que más adelante dedicaremos un espacio específico a este tema.

## 1.6. SISTEMA BANRURAL

El Sistema Banrural se encuadra en el marco de la Ley General de Crédito Rural (1); haciendo la aclaración que ésta ha sufrido cambios importantes a través de la historia, los cuales se describen en el desarrollo del presente capítulo, hasta llegar a su derogación total, según el artículo segundo transitorio de la Ley Agraria vigente (2). Para efecto de nuestro análisis, a manera de antecedente la describiremos en su forma original, mencionando los cambios de trascendencia conforme el desarrollo del tema.

La Ley General de Crédito Rural en su artículo 7, y la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y sus Estatutos Sociales definen al Banco Nacional de Crédito Rural, S.A. como una institución nacional de crédito.

El artículo 8 de la Ley General de Crédito Rural, establece que el capital social será el que determinan los Estatutos Sociales, que se representaban por dos series de acciones de igual valor: la serie A, cuyo titular solo podrá ser el Gobierno Federal, con un monto nunca inferior al 51 %; y la serie B, que será nominativa, pudiendo ser suscrita por entidades del sector público y agrupaciones de productores.

El Sistema Banrural se integra por el Banco Nacional de Crédito Rural, S.A., actualmente S.N.C., con funciones de banca de segundo piso, y por 12 Bancos Regionales (primer piso), que de acuerdo con el artículo 26 de la Ley General de Crédito Rural, son instituciones nacionales de crédito filiales; distribuidos en las diferentes zonas geográficas de la República Mexicana, señalando en el capítulo siguiente mayores detalles y características de los mismos. Estos constituyen un grupo financiero, cuyo sistema actual desarrolla funciones de banca de desarrollo.

(1) Diario Oficial de la Federación.- 6 de abril de 1976.

(2) Diario Oficial de la Federación.- 26 de febrero de 1992.

La función genérica para la institución como banca de desarrollo, se podía resumir conforme el artículo 6 primer párrafo, de la citada Ley General de Crédito Rural :

*"Quedará a cargo del Banco Nacional de Crédito Rural, S.A. y de los bancos regionales de crédito rural, el financiamiento de la producción primaria agropecuaria y de las actividades complementarias de beneficio, conservación, industrialización y comercialización que estén directamente relacionados con la producción agropecuaria y que lleven a cabo los productores acreditados."*

Asimismo, el artículo 11 y 29 definía para el Banco Nacional de Crédito Rural y los Bancos Regionales, entre otras las siguientes funciones:

#### Para el Banco Nacional

- Realizar las operaciones pasivas previstas en la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y con ajuste a dicho ordenamiento, para la banca de depósito, ahorro y financiera;
- Celebrar operaciones pasivas de crédito, con instituciones extranjeras privadas, gubernamentales o intergubernamentales, con la autorización previa y específica de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;
- Realizar las operaciones previstas en la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares para las instituciones fiduciarias;
- Apoyar a los bancos regionales de crédito rural y a la Financiera Nacional de Industria Rural, S.A. \* mediante el otorgamiento de líneas de crédito y operaciones de descuento y redescuento en su cartera;
- Efectuar descuentos, otorgar préstamos, invertir en valores y llevar a cabo las demás operaciones activas y de prestación de servicios bancarios, que autoriza la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares para la banca de depósito, ahorro y fiduciaria;

#### Para los Bancos Regionales

- Efectuar las operaciones pasivas previstas en la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y con ajuste a dicho ordenamiento, para la banca de depósito y ahorro;
- Realizar las operaciones previstas en dicha Ley para las instituciones fiduciarias;
- Efectuar descuentos, otorgar préstamos, invertir en valores y llevar a cabo las demás operaciones activas y de prestación de servicios bancarios que autorice la Ley General de Crédito Rural y la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares para la banca de depósito y ahorro;
- Establecer sucursales dentro de sus áreas geográficas de operación con la previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

\* Esta institución no se constituyó.

La institución forma parte del sistema oficial de crédito rural, que además del Banco Nacional de Crédito Rural, S.A., lo integran los Bancos Regionales de Crédito Rural, la Financiera Nacional de Crédito Rural, S.A. y los fondos oficiales de fomento a las actividades agropecuarias y de redescuento establecidos por el Gobierno Federal de Instituciones Nacionales de Crédito, de acuerdo al capítulo 3 de la multicitada Ley General de Crédito Rural.

El párrafo segundo del artículo 6 describía la función de la Financiera Nacional de Industria Rural, S.A., que no plasmaremos en razón que no fue creada.

La iniciativa del 2 de diciembre de 1981 autorizó al Sistema Banrural para operar las funciones de Banca Múltiple, es así que al estar en condiciones de desarrollar operaciones de depósito, ahorro, hipotecarias, fideicomisarias y financieras; resultó innecesaria la constitución de la Financiera Nacional de Industria Rural (1).

Los cambios se siguieron dando a la Ley General de Crédito Rural como lo demuestra el decreto del 14 de diciembre de 1977, cuyas modificaciones al artículo 54 consideraban sujetos de crédito a todas las personas morales previstas por las leyes, cuando estas desarrollaran y participaran en actividades agropecuarias; esta modificación amplió la gama de colocación del crédito y de los conceptos de inversión de la institución, abriéndose mayores posibilidades de desarrollo para el medio rural.

La nacionalización de la banca decretada el mes de septiembre de 1982 (2), prácticamente no modificó la operativa del Sistema Nacional de Crédito Rural. Es hasta el 27 de diciembre de 1984 (3), cuando se emite la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito que contempla la nueva figura jurídica de la Sociedad Nacional de Crédito, y con ella las Sociedades Anónimas que integraban al Sistema, se transformaron en Sociedades Nacionales de Crédito; con base de la Ley Reglamentaria, se elaboró y aprobó la Ley Orgánica del Sistema Banrural publicada el 13 de enero de 1986 (4), y el 14 de julio del mismo año se publicaron los reglamentos orgánicos del Banco Nacional de Crédito Rural y de los Bancos Regionales; la Ley Orgánica en su artículo segundo transitorio deroga los artículos de la Ley General de Crédito Rural de fecha 27 de diciembre de 1975, que se le oponían, que comprenden los artículos 1° al 53, aclarando que del 38 al 53 ya habían sido derogados con anterioridad.

(1) Marco Jurídico del Crédito Rural.- Hinojosa Ortiz, José. CNIA-BANRURAL. México 1990.

(2) Diario Oficial de la Federación. 1 y 2 de septiembre de 1982.

(3) Diario Oficial de la Federación. 14 de enero de 1985.

(4) Marco Jurídico del Crédito Rural.- Hinojosa Ortiz, José. CNIA-BANRURAL. México 1990.

El 27 de junio del año de 1990, se publica la reforma al artículo 28 constitucional donde el Estado da marcha atrás en el asunto de la nacionalización bancaria, restableciéndose el régimen de banca mixta, abriéndose de nuevo la posibilidad al sector privado de participar en la prestación de los servicios de banca, es decir la función deja de ser exclusiva del Estado. En este sentido, las instituciones de banca de desarrollo no se ven afectadas, en razón que con la nueva Ley de Instituciones de Crédito que abroga la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, continúan con la misma figura jurídica de Sociedades Nacionales de Crédito.

En esta circunstancia, hay que mencionar que las sociedades nacionales de crédito son instituciones de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propios, y cada una con sus propias leyes orgánicas que son las que las rigen, además de la Ley de Instituciones de Crédito, la Ley Orgánica del Banco de México y por la legislación suplementaria aplicable a la banca múltiple.

## **2. ANTECEDENTES DEL FINANCIAMIENTO AL CAMPO**

### **2.1. BANCOS AGROPECUARIOS**

Para efectos del presente análisis, ubicaremos a los bancos agropecuarios en el contexto de la legislación relativa al sector rural.

El sistema bancario en apoyo al campo mexicano nació como consecuencia de las circunstancias históricas que se dieron en el sector. Antes de crearse dicho sistema financiero, el Estado ha finales del gobierno del General Profririo Díaz, hizo un primer intento de importancia en apoyo a la agricultura bajo un esquema de operación crediticio, habiendo decretado el 17 de junio de 1908 la constitución de la Caja de Prestamos para Obras de Irrigación y Fomento de la Agricultura, S.A., siendo su función la de facilitar a las empresas agrícolas y ganaderas el acceso a prestamos a largo plazo y tasas de interés bajas.

Los resultados no fueron los esperados, en virtud que dicho instrumento fue aprovechado y utilizado para beneficio personal por la no buena actuación de algunos funcionarios en el poder o de sus amigos, desviando los recursos obtenidos para otros fines, muchas veces con destinos distintos al sector agrícola. Tal situación de fracaso determinó que no se alcanzaran los objetivos planeados, ocasionando la liquidación de la Caja de Prestamos en el año de 1926.

El 27 de junio del año de 1990, se publica la reforma al artículo 28 constitucional donde el Estado da marcha atrás en el asunto de la nacionalización bancaria, restableciéndose el régimen de banca mixta, abriéndose de nuevo la posibilidad al sector privado de participar en la prestación de los servicios de banca, es decir la función deja de ser exclusiva del Estado. En este sentido, las instituciones de banca de desarrollo no se ven afectadas, en razón que con la nueva Ley de Instituciones de Crédito que abroga la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, continúan con la misma figura jurídica de Sociedades Nacionales de Crédito.

En esta circunstancia, hay que mencionar que las sociedades nacionales de crédito son instituciones de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propios, y cada una con sus propias leyes orgánicas que son las que las rigen, además de la Ley de Instituciones de Crédito, la Ley Orgánica del Banco de México y por la legislación suplementaria aplicable a la banca múltiple.

## **2. ANTECEDENTES DEL FINANCIAMIENTO AL CAMPO**

### **2.1. BANCOS AGROPECUARIOS**

Para efectos del presente análisis, ubicaremos a los bancos agropecuarios en el contexto de la legislación relativa al sector rural.

El sistema bancario en apoyo al campo mexicano nació como consecuencia de las circunstancias históricas que se dieron en el sector. Antes de crearse dicho sistema financiero, el Estado ha finales del gobierno del General Profririo Díaz, hizo un primer intento de importancia en apoyo a la agricultura bajo un esquema de operación crediticio, habiendo decretado el 17 de junio de 1908 la constitución de la Caja de Prestamos para Obras de Irrigación y Fomento de la Agricultura, S.A., siendo su función la de facilitar a las empresas agrícolas y ganaderas el acceso a prestamos a largo plazo y tasas de interés bajas.

Los resultados no fueron los esperados, en virtud que dicho instrumento fue aprovechado y utilizado para beneficio personal por la no buena actuación de algunos funcionarios en el poder o de sus amigos, desviando los recursos obtenidos para otros fines, muchas veces con destinos distintos al sector agrícola. Tal situación de fracaso determinó que no se alcanzaran los objetivos planeados, ocasionando la liquidación de la Caja de Prestamos en el año de 1926.

Por otro lado, con la intensificación de la revolución agraria en el año de 1915 se produjeron cambios en el régimen de propiedad rural; ante un ambiente de inseguridad en el campo las haciendas se ven inmersas en un proceso de desintegración en el cual sus peones constituyen una nueva clase rural, la de los "ejidatarios", así también crece la pequeña propiedad.

El resquebrajamiento del sistema productivo, sustentado en hacendados y peones, el clima imperante en el medio rural, los pequeños propietarios que no habían participado en operaciones de esta índole y los ejidatarios que no eran objeto de crédito, hicieron nada propicio el florecimiento del uso del crédito; de ahí la necesidad que el Estado participara con mayor decisión.

### 2.1.1. BANCO NACIONAL DE CRÉDITO AGRÍCOLA, S.A.

Es hasta el año de 1926 cuando el Estado hace un segundo intento de manera formal de apoyar el campo, decretando el 10 de febrero de ese mismo año la Ley de Crédito Agrícola (1), que crea el Banco Nacional de Crédito Agrícola, S.A. (Bangrícola), y el 16 de marzo se decreta también la Ley de Bancos Ejidales para considerar a los ejidatarios, nuevos sujetos de crédito. Se constituyó con acciones de serie A, aportaciones del Gobierno Federal; B, de los Gobiernos de los Estados; y C, de particulares y las sociedades regionales de crédito.

El objeto del Banco, según la Ley, Art. 2° Frac. I lo señala en los siguientes términos:

- Fomentar, reglamentar y vigilar la constitución y el funcionamiento de las sociedades regionales y locales de crédito agrícola;
- Hacer préstamos de avío, refaccionarios e inmobiliarios para fines agrícolas, para la construcción de obras permanentes destinadas al mejoramiento territorial, y para la adquisición, el fraccionamiento y la colonización de tierras;
- Emitir obligaciones, bonos agrícolas o de caja y bonos hipotecarios, y autorizar y garantizar las emisiones de bonos de caja o agrícolas que hagan las sociedades regionales de crédito;
- Vigilar y garantizar las inscripciones que se hagan en el registro público del crédito agrícola;
- Practicar las operaciones bancarias y comerciales y celebrar contratos y ejecutar los actos que le sean conducentes.

(1) Diario Oficial de la Federación, 4 de marzo de 1926.

El Banco de acuerdo a la ley de crédito agrícola referida, solo operaría por mediación de las Sociedades Regionales (organismo central) y de las Sociedades Locales de Crédito Agrícola (subsidiarias). Las primeras debían ser constituidas con un mínimo de diez socios, funcionando como sociedad anónima o como cooperativas, no teniendo éxito al parecer porque las acciones solo podrían pertenecer a los miembros de la sociedad, sin poder gravarlas o enajenarlas. Las segundas se conformaban por campesinos en pequeña escala.

La Ley de Crédito Agrícola introdujo dos aspectos importantes: El Registro Público de Crédito Agrícola y los Bancos Ejidales. Aún así, al sector ejidal no se le considero con la importancia debida en cuanto a la dotación de créditos, en virtud que ha esas fechas nunca se penso en el auge que iba a darse a esa modalidad de tenencia de la tierra, al margen de los obstáculos que presentaba su ejercicio, por no haber garantías reales, poca responsabilidad de los nuevos usufructuarios, mucha ignorancia, lo cual les representaba alto riesgo de operación.

Los primeros años de operación del Banco (1926-1930), dejaron ver la tendencia de su operación y destino de los recursos al campo, siendo en términos porcentuales de la siguiente manera (1):

Agricultores grandes o medianos	83 %
Ejidatarios y pequeños propietarios	17 %

Como se puede observar su actuación quedo al margen de los objetivos y políticas de origen planteadas. Además el problema principal de esa institución consistió en la centralización del crédito; por un lado financiaba a las Sociedades Regionales y Locales, y por otro operaba directamente con los acreditados, situación que provoco quebrantos importantes a dicha institución.

Ante la problemática mencionada, el 2 de enero de 1931 se emitió la Ley de Crédito Agrícola para Ejidatarios y Agricultores en Pequeño (2). Conforme su artículo primero el sistema de crédito agrícola estaba constituido por el Banco Nacional de Crédito Agrícola, S.A., Bancos Regionales de Crédito Agrícola, S.A. y las Sociedades Cooperativas Agrícolas. El Banco conforme esta ley se constituía por tres series de acciones: la serie A, suscrita solo por el Gobierno Federal; la B, por los gobiernos locales; y la C, por las sociedades cooperativas agrícolas, los bancos regionales y los particulares.

(1) Martino Cesar.- El Banco Nacional de Crédito Agrícola S.A. 1942.

(2) Diario Oficial de la Federación.- 24 de enero de 1931.

La Ley introdujo el sistema cooperativo de producción, tratando de implementarlo e implantarlo en el campo mexicano tal vez por los éxitos que se habían obtenido en Europa. Lamentablemente en México en esa época no existían algunas bases importantes ni las condiciones para desarrollar dicho sistema, como técnicas agrícolas adelantadas, capacidad de organización para la producción y comercialización, procesos de industrialización de los productos, y en general de la cultura necesaria en el campesino.

Como resultado de lo anterior, el 24 de enero de 1934 se emite una nueva Ley de Crédito Agrícola (1); en ésta, el sistema de crédito agrícola quedó constituido por el Banco de Crédito Agrícola, S.A., Bancos Regionales de Crédito Agrícola, Sociedades Locales de Crédito Agrícola, Uniones de Sociedades Locales de Crédito Agrícola, Sociedades de Interés Colectivo Agrícola e Instituciones Auxiliares. La ley de 1931 le daba gran importancia al sistema de producción cooperativo, sin embargo en ésta, las sociedades cooperativas dejaron de existir.

Con esta nueva ley se reestructuran las sociedades locales de crédito agrícola, pudiendo integrarse con ejidatarios, pequeños o medianos agricultores y, según el acta constitutiva de cada sociedad, la responsabilidad de los socios podía ser: limitada, suplementada o limitada; el objetivo principal era obtener créditos y a su vez otorgarlo entre sus miembros.

Se crean las uniones de sociedades locales de crédito agrícola, requiriéndose para su constitución un mínimo de siete sociedades locales de ejidatarios, o de pequeños o medianos agricultores. También se organizaron las sociedades de interés colectivo agrícola, como sociedades de responsabilidad limitada o suplementaria.

El 30 de diciembre de 1946 se decretó un nuevo cambio a la ley de Crédito Agrícola (2), con el cual se le da apertura crediticia al sector ganadero, que prácticamente no había sido tomado en cuenta, instruyendo también la implementación de los seguros agrícola y ganadero. En concordancia, el Bangrícola cambia su denominación social a partir de esa fecha por el de Banco Nacional de Crédito Agrícola y Ganadero, S.A.

(1) Diario Oficial de la Federación.- 9 de febrero de 1934.

(2) Diario Oficial de la Federación.- 31 de diciembre de 1946.

El cambio implicó que el sistema de crédito agrícola se modificara como sigue: Banco Nacional de Crédito Agrícola y Ganadero, Banco Nacional de Crédito Ejidal \*, Bancos Regionales de Crédito Agrícola y Ganadero, Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares constituidas para el objeto, Sociedades de Interés Colectivo Ganadero, Uniones de Sociedades de Crédito Ganadero, Sociedades Locales de Crédito Ganadero, y en general las personas dedicadas a la ganadería. Por supuesto de acuerdo a esta ley, el artículo 1° indica que para la constitución de las entidades señaladas, tenía que hacerse dentro de las leyes relativas, como son: la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, y la Ley de Asociaciones Ganaderas.

### 2.1.2. BANCO NACIONAL DE CRÉDITO EJIDAL, S.A.

En forma retrospectiva y continuando con los cambios a la Ley de Crédito Agrícola, el 2 de diciembre de 1935 se promulgó una nueva Ley de Crédito Agrícola (1). Con ésta ley, se crea el Banco Nacional de Crédito Ejidal, S.A. (Banjidal), que posteriormente fue S.A. de C.V. constituido por tres series de acciones: serie A, suscrita por el Gobierno Federal; B, por los Gobiernos de los Estados, de los Territorios y del Departamento del Distrito Federal; y C, por las Sociedades Locales de Crédito Ejidal, Sociedades de Interés Colectivo Agrícola y los particulares.

Con esta Ley, el Sistema Nacional de Crédito Agrícola quedó conformado por las siguientes instituciones (Art. 2°): El Banco Nacional de Crédito Ejidal, Banco Nacional de Crédito Agrícola, Sociedades Locales de Crédito Ejidal, Sociedades Locales de Crédito Agrícola, Sociedades de Interés Colectivo Agrícola y la Instituciones Auxiliares que se formen de acuerdo con la Ley.

La Ley fue muy clara con relación al funcionamiento de la nueva institución que señala en su artículo cuarto, que las instituciones de crédito solo podrían realizar operaciones activas de crédito con organismos formados por personas que tengan el carácter de ejidatarios . . . ; y más adelante en el artículo quinto fracción I, dice: *Organizará, reglamentará y vigilará el funcionamiento de las Sociedades Locales de Crédito Ejidal y de acuerdo con el Banco Nacional de Crédito Agrícola, reglamentará el funcionamiento de las Sociedades de Interés Colectivo Agrícola cuando en ellas haya intereses ejidales.*

Otra función de importancia la refiere el artículo doce de la Ley, que indica que el Banco se encargará de la organización de las diferentes fases del aspecto económico del ejido.

\* Institución de Crédito creada en diciembre de 1935

(1) Diario Oficial de la Federación.- 20 de diciembre de 1935.

Con motivo de las disposiciones y cambios en la Ley, el Banco Nacional de Crédito Agrícola le cede al nuevo Banco la cartera de su clientela constituida por ejidatarios, así como las demás actividades inherentes al sector ejidal, que clasificaba el crédito agrícola en dos ramas: uno para ejidatarios y el otro para pequeños propietarios. Asimismo el artículo segundo de Transitorios, señala que los Bancos Regionales de Crédito Agrícola se transforman en Agencias del Banco Nacional de Crédito Ejidal, en lo que respecta a sus operaciones con organismos ejidales. Para compensarle funciones al Bangrícola, la misma Ley le adiciona las siguientes: Fomento del crédito territorial; financiamiento a campesinos de proyectos de irrigación, bonificación y fraccionamiento o colonización, con la finalidad de constituirles un patrimonio; y recibir por cuenta ajena o adquirir o conservar bienes inmuebles para su bonificación, fraccionamiento o colonización.

El 31 de diciembre de 1942 la Ley de Crédito Agrícola sufre de nuevo reformas (1), constituyéndose el sistema de crédito agrícola por las instituciones: Bangrícola, Banjidal, Sociedades Locales de Crédito Ejidal y Agrícola, Sociedades de Interés Colectivo Agrícola volviendo a aparecer los Bancos Regionales de Crédito Agrícola.

El 31 de diciembre de 1955 se emitió una nueva Ley de Crédito Agrícola, que modificó dicho Sistema como sigue: Banco Nacional de Crédito Ejidal, S.A. de C.V., Banco Nacional de Crédito Agrícola y Ganadero, S.A., Bancos Regionales de Crédito Ejidal, Bancos Regionales de Crédito Agrícola, Sociedades Locales de Crédito Ejidal, Sociedades Locales de Crédito Agrícola.

Con esta ley se transforman las agencias del Bangrícola en sucursales, con la finalidad de descentralizar sus funciones y hacer más ágil el trámite y atención de las solicitudes de crédito. Sin embargo para el Banjidal, las sociedades locales de crédito no funcionaron debidamente dadas sus prácticas de manejo, en virtud de no manejarse como organismos autónomos.

### 2.1.3. BANCO NACIONAL AGROPECUARIO, S.A.

El Banco Nacional Agropecuario nació como producto de inquietudes que se plasman en los considerandos del mismo decreto que lo creó; señalando fundamentalmente la necesidad de descentralizar el crédito agrícola y requerirse de un órgano financiero para otorgar apoyo económico a los bancos regionales y agrarios existentes y de los nuevos que se constituyeran, procurando la coordinación con el fin último de lograr la integración regional de la economía rural.

(1) Diario Oficial de la Federación.- 27 de marzo de 1943.

Fue así como el 2 de marzo de 1965 se decretó la creación del Banco (1), como Institución Nacional de Crédito, en apoyo a los bancos regionales de crédito agrícola, bancos agrarios y a las demás instituciones del sector rural ( Art. 1° y 2° ).

El capital social se documentó en dos series de acciones: la serie A nominativas representando el 51 % y que solo podían ser suscritas por el Gobierno Federal, y la B para suscribirse libremente y que eran al portador.

Los objetivos del Banco se podrían resumir en (2): Otorgar créditos suficientes y oportunos a los productores del campo; contribuir a la descentralización del crédito agrícola del sector público y activar la integración de la economía agropecuaria regional; acelerar la capitalización de las explotaciones y acrecentar los rendimientos de la tierra; captar mayores recursos financieros de fuentes internas o externas con el enfoque de canalización hacia la agricultura y la ganadería; Aumentar los ingresos reales de los agricultores y ganaderos.

En términos muy genéricos sus facultades como banca de depósito, ahorro, financiera y fiduciaria, eran otorgar préstamos a ejidos y comunidades, así como a sociedades locales de crédito y grupos solidarios tanto del sector ejidal como del privado.

De acuerdo al artículo 8° del Decreto, los bancos Nacionales de Crédito Agrícola y de Crédito Ejidal dejarían de financiar paulatinamente a sus bancos regionales, conforme la nueva institución bancaria fuera brindando el apoyo a las mismas; sin embargo esta situación no sucedió, porque en vez de fortalecerlas y convertirse en un banco de redescuento, diversificó más el crédito agropecuario, al implementar su red de sucursales, estableciendo su propio sistema. En este sentido, la organización del Sistema de Bancos Agropecuarios, se conformó por un Banco de redescuento con funciones y atribuciones a nivel nacional y siete Bancos Regionales ubicados estratégicamente en siete zonas geográficas de la República Mexicana: Noroeste, Norte, Noreste, Occidente, Centro, Sur, y Sureste; adicionalmente, se incorporaron al Sistema, el Banco Provincial de Sinaloa y el Banco de Zamora.

## 2.2. DECRETO QUE FUSIONA LA BANCA AGROPECUARIA

Por acuerdo presidencial, el 7 de enero de 1975 se ordenó la fusión de los bancos Nacional de Crédito Agrícola y Ganadero, Nacional de Crédito Ejidal, y Nacional Agropecuario, constituyendo lo que se le llamó la Banca Oficial Agropecuaria. Durante esta etapa, por falta de una definición adecuada, fundamentalmente en cuanto a la falta de un marco legal específico, funcionó en consecuencia de los sistemas operativos de las distintas entidades,

(1) Diario Oficial de la Federación.- 8 de marzo de 1965.

(2) Banco Nacional Agropecuario.- Organización, política y funcionamiento. 1965-1970. pp 6/14.

ahora reunidas en una, inclusive la estructura orgánica contemplaba un Director General, un Subdirector General y tres Gerentes Generales, uno por cada exbanco. Esta situación se continuo hasta el 7 de julio de ese mismo año, fecha en que el Estado para salvar dicha limitante decreto se modificaran las fracciones I, IV y V del artículo 2° y los artículos 3° y 7° del decreto que creó al Banco Nacional Agropecuario, S.A., que refería el cambio de la denominación del mismo al de Banco Nacional de Crédito Rural, S.A., el cual lo describiremos más ampliamente en el siguiente punto de este mismo capítulo.

### 2.3. DECRETO QUE CREA EL SISTEMA BANRURAL

Como ya lo mencionamos, con fecha 5 de julio de 1975 (1), el Presidente de la República decretó cambios al decreto que creó al Banco Nacional Agropecuario, S.A.: El artículo 2° fracción I cambia su denominación por el de Banco Nacional de Crédito Rural, S.A.; fracción IV, operará como banca de depósito, ahorro, financiera y fiduciaria, pudiendo celebrar operaciones de crédito con instituciones extranjeras privadas, gubernamentales o intergubernamentales; fracción V, señala el capital social que estará representado por dos series de acciones: la serie A, que será nominativa y solo el Gobierno Federal podrá suscribirla y la serie B, que podrá ser suscrita por otras entidades del sector público y por el sector de los productores; el artículo 7°, refiere la fusión de los bancos agrarios y agropecuarios existentes y la creación de otros, constituyéndose el Sistema Banrural como sigue:

- Banco Nacional de Crédito Rural, S.A.- Con funciones de Banca de Segundo Piso.
- Bancos Regionales.- Operación y servicios de Primer Piso, constituidos por doce bancos regionales, mismos que se relacionan:

(1) Diario Oficial de la Federación.- 7 de julio de 1975

BANCOS	ÁREA DE INFLUENCIA (ESTADOS DE LA REPUBLICA)
Banco de Crédito Rural del Noroeste, S.A.	Sonora, Baja California Norte
Banco de Crédito Rural del Norte, S.A.	Chihuahua, Durango (excluida La Laguna)
Banco de Crédito Rural del Centro-Norte, S.A.	Coahuila, Zacatecas, La Laguna Dgo.
Banco de Crédito Rural del Noreste, S.A.	Tamaulipas, Nuevo León, San Luis Potosí
Banco de Crédito Rural del Pacífico-Norte, S.A.	Sinaloa, Nayarit, Baja California Sur
Banco de Crédito Rural de Occidente, S.A.	Jalisco, Colima, Aguascalientes
Banco de Crédito Rural del Centro, S.A.	Guanajuato, Querétaro, México
Banco de Crédito Rural del Pacífico-Sur, S.A.	Michoacán, Guerrero
Banco de Crédito Rural del Centro-Sur, S.A.	Hidalgo, Puebla, Tlaxcala, Morelos, D.F.
Banco de Crédito Rural del Golfo, S.A.	Veracruz, Tabasco
Banco de Crédito Rural Peninsular, S.A.	Yucatán, Campeche, Quintana Roo
Banco de Crédito Rural del Istmo, S.A.	Oaxaca, Chiapas

Hasta un año después de la fusión de la banca agropecuaria, el 5 de abril de 1976 se publicó la nueva Ley General de Crédito Rural, que regiría su funcionamiento y operación, de la cual en el numeral 1.6 del capítulo anterior, ya se describieron los aspectos más relevantes.

Como ya se señaló, la Sociedad Anónima con que fue creado el Sistema Banrural, se transformó en Sociedad Nacional de Crédito como resultado de la nacionalización de la banca.

Después de dicha nacionalización, habiéndose restablecido el régimen de banca mixta (1), se hace énfasis en que las instituciones de banca de desarrollo conservaron la figura jurídica de sociedades nacionales de crédito; Banrural por tener tal característica al igual que las otras instituciones de banca de desarrollo, no se vio tan afectado por el acentuado proceso de cambios en que se ve inmerso el sistema bancario mexicano. Tal circunstancia facilita y permite asumir mejor sus responsabilidades en cumplimiento de objetivos y funciones prioritarias, al margen de realizar las funciones normales de banca múltiple.

La Ley Orgánica del Sistema Banrural establece en su artículo primero, que el Banco Nacional de Crédito Rural y los doce Bancos Regionales que integran el Sistema, son instituciones de banca de desarrollo, cada uno con personalidad jurídica y patrimonio propios.

(1) Diario Oficial de la Federación.- 27 de junio de 1990.

### 3. EL SISTEMA BANRURAL, INSTITUCIÓN DE BANCA DE DESARROLLO

#### 3.1. OBJETIVO GENERAL

Los objetivos del Sistema Banrural se enuncian en los artículos 3º, y 4º de su propia Ley Orgánica, por lo que dada su importancia nos permitimos transcribirlos:

*Artículo 3º.- El Sistema Banrural tendrá por objeto el financiamiento a la producción primaria agropecuaria y forestal, las actividades complementarias de beneficio, almacenamiento, transportación, industrialización y comercialización que lleven a cabo los productores acreditados.*

*Artículo 4º.- Las sociedades nacionales de crédito integrantes del Sistema Banrural, en el ejercicio de su objeto estarán facultadas para:*

*I.- Procurar que los apoyos y recursos que canalicen, propicien el desarrollo integral de los productores acreditados.*

*II.- Promover y realizar proyectos que tiendan a satisfacer necesidades del sector rural en las distintas zonas del país o que propicien el mejor uso de los recursos de cada región.*

*III.- Promover el desarrollo tecnológico, la capacitación y el incremento de la producción y de la productividad de las empresas del sector rural.*

*IV.- Gestionar y en su caso, obtener concesiones, permisos y autorizaciones para la prestación de servicios públicos o para el aprovechamiento de recursos naturales, con el fin de aportarlos a empresas cuya creación promueva. En igualdad de circunstancias, gozará del derecho de preferencia frente a los particulares u otras instituciones, para obtener dichos permisos, autorizaciones o concesiones, a excepción de lo que en ese sentido señalen las disposiciones legales aplicables.*

*V.- Financiar la adquisición de los insumos, maquinaria y equipo que requieran los acreditados para sus actividades productivas, con objeto de aprovechar las condiciones del mercado.*

*VI.- Actuar con el carácter de corresponsales de los bancos del propio Sistema en las operaciones que conforme a esta Ley les competen.*

*VII.- Contratar créditos cuyos recursos se canalicen al sector conforme a las disposiciones legales aplicables.*

*VIII.- Llevar a cabo todas aquellas actividades que el Gobierno Federal les encomiende, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para la promoción y desarrollo del sector rural del país, inclusive el financiamiento de programas de vivienda campesina y de agripesca.*

### 3.2. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Las políticas del Sistema Banrural se ajustan y encuadran básicamente a lo señalado en el artículo 6° de la Ley Agraria, que indica que las dependencias y entidades que son parte de la Administración Pública Federal, a efecto de canalizar debida y adecuadamente sus recursos de inversión y crediticios, deberán fijar y establecer las condiciones que les permitan alcanzar prioridades como (1):

*Capitalización del campo.*

*Fomentar la conjunción de predios y parcelas en unidades productivas.*

*Propiciar todo tipo de asociaciones con fines productivos entre ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios y cualquiera de éstos entre sí.*

*Promover la investigación científica y técnica y la transferencia de sus resultados entre todos los productores rurales.*

*Apoyar la capacitación, organización y asociación de los productores para incrementar la productividad y mejorar la producción, la transformación y la comercialización.*

*Asesorar a los trabajadores rurales.*

*Y en general llevar a cabo las acciones que propicien el desarrollo social y regionalmente equilibrado del sector rural.*

Son políticas institucionales del Sistema Banrural buscar alcanzar las prioridades mencionadas, haciendo uso para lograr dichos fines, de todos los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.

En cuanto a la política crediticia, ésta se define con base a dos objetivos centrales estrechamente ligados (2) :

1. *Hacer que el crédito contribuya de manera oportuna, suficiente y transparente a elevar la productividad, la rentabilidad y el ingreso de aquellos productores que cuentan con potencial productivo que aprovechar.*
2. *Recuperar los créditos otorgados para que la Institución pueda diversificar, ampliar y mejorar sus servicios.*

La aplicación de estas políticas requirió el abandono de prácticas insanas que venían afectando financieramente a la Institución y la implementación de acciones coherentes con las mismas. Esto es, crear la conciencia y educación en el acreditado que el concepto de crédito no es sinónimo de subsidio; asimismo, la clasificación de la clientela, eliminando de la cartera a la morosa.

(1) Ley Agraria.- Sistema Banrural, Suplemento N° 1, Feb-Mar 1992. p 2

(2) Normas para el Financiamiento.- Sistema Banrural, Suplemento N° 7, Jun 1994. p V

Es importante señalar que el hecho que el redimensionamiento del crédito este enfocado a la atención de la clientela con potencial, no quiere decir que se haya dejado en la marginación a los productores de bajos ingresos, precisamente porque esta institución dispone de crédito que se presta en condiciones preferenciales de tasas de interés, con la finalidad de promover el desarrollo.

### 3.3. ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN

El Sistema Banrural, como ya se menciona en paginas anteriores, esta constituido por el Banco Nacional de Crédito Rural y doce Bancos Regionales; el Banco Nacional funge como institución corporativa, es decir que además de ser financiera, es normativa en los aspectos operativo, administrativo, jurídico y de control interno de sus regionales.

Cada banco cuenta con su propio Consejo Directivo y estructura de organización; dichas estructuras están homologadas al esquema corporativo, con la finalidad e importancia de obtener en los sentidos ascendente y descendente la buena comunicación organizacional, permitiendo que los objetivos institucionales se alcancen con mayor eficacia y eficiencia.

La estructura organizacional del Banco Nacional de Crédito Rural, en su esquema de tercer nivel jerárquico es la siguiente (1):

- Dirección General
- Dirección de Comunicación Social
  - Gerencia de Información \*
  - Gerencia de Difusión \*
- Dirección Adjunta de Planeación Estratégica
  - Subdirección Corporativa de Planeación y evaluación Estratégica
  - Subdirección Corporativa de Programación y Presupuesto
  - Subdirección Corporativa de Informática
- Dirección Adjunta de Operaciones Bancarias
  - Subdirección Corporativa de Política Bancaria
  - Subdirección Corporativa de Promoción y Servicios Bancarios
  - Subdirección Corporativa de Desarrollo Técnico

(1) Manual de Organización. Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C., Enero de 1994. Pag. XI/XVI.

\* Cuarto nivel jerárquico.

- Dirección Adjunta de Finanzas y Administración
  - Subdirección Corporativa de Finanzas
  - Subdirección corporativa de Contabilidad
  - Subdirección Corporativa de Recursos Humanos y Capacitación
  - Subdirección Corporativa de Recursos Materiales y Servicios Generales
  - Subdirección Corporativa de Servicios Médicos
  
- Contraloría General
  - Subcontraloría "A"
  - Subcontraloría "B"
  
- Dirección Jurídica
  - Gerencia Jurídica Contenciosa \*
  - Gerencia Jurídica Normativa \*
  - Gerencia Jurídica de Apoyo al Sistema \*

La estructura de organización descrita, se plasma en el organigrama de la pagina siguiente.

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

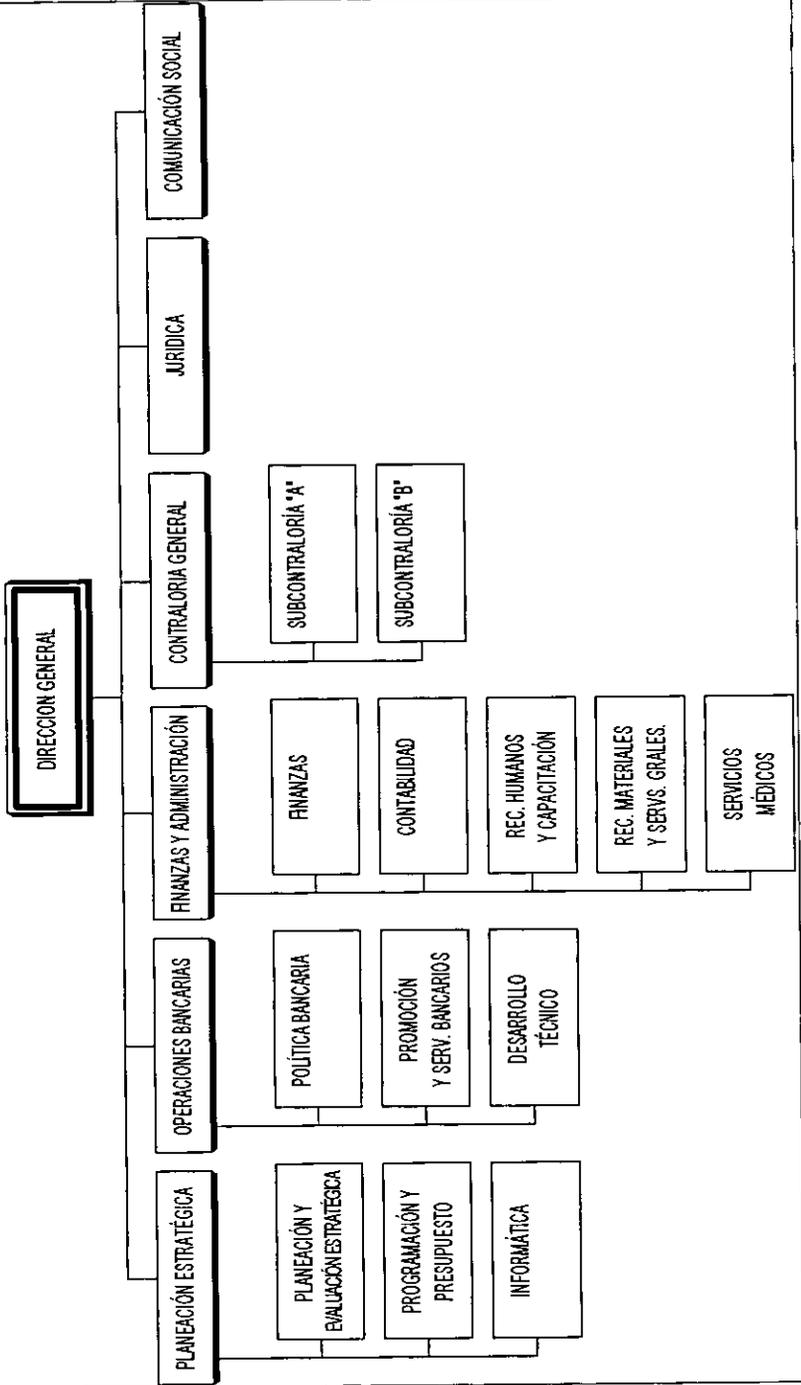
ENERO 1994

NIVEL  
JERARQUICO

I  
DIRECCION  
GENERAL

II  
DIRECCION  
ADJUNTA Y  
DIRECCION

III  
SUBDIR.  
CORP.



### 3.4. NORMAS DE OPERACIÓN

Las normas de toda institución bancaria constituyen la base sobre la cual se regirán y realizarán las operaciones activas objeto de las organizaciones. Conjuntan homogéneamente las reglas, regulando los diferentes aspectos inherentes al ejercicio del crédito, como son: la selección de sujetos, determinación y establecimiento de requisitos para el financiamiento, programación-presupuestación, y la supervisión y control de las operaciones y descuento crediticios.

El Sistema Banrural de acuerdo a las reformas que se imprimieron a la legislación que la rige, específicamente al artículo 27 Constitucional (1), requirió adecuar sus "Normas para el financiamiento" con la finalidad de cumplir con los objetivos de la nueva política agraria.

Al margen del antecedente mencionado, el Sistema Banrural pretende y busca actuar en condiciones de excelencia, en razón de ello, sus Normas se han ido adecuando conforme a las necesidades y requerimientos del campo, hecho que ha derivado que las mismas, implementadas el 9 de junio de 1992 y 12 de abril de 1994 mejoradas en su momento, se hayan abrogado. Los cambios que se efectúan, entre otras razones, tienen el objeto de reducir los tiempos de respuesta hacia los acreditados.

El H. Consejo Directivo del Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C., aprobó el 8 de marzo del año de 1996, las nuevas adecuaciones a las Normas para el Financiamiento (2), con vigencia a partir del 6 de junio del mismo año, describiendo en el siguiente punto los aspectos de más relevancia para el objeto del presente trabajo.

#### 3.4.1. DE LAS NORMAS

El capítulo I de las Normas para el Financiamiento vigentes, refiere de las disposiciones generales. Como ya se menciona, la finalidad de las Normas es determinar la reglamentación de las operaciones activas que realizan las instituciones, en este caso las que conforman el Sistema Banrural; asimismo, las facultades de los distintos órganos y de los servidores públicos o funcionarios que la representan.

Las Normas son de carácter y observancia obligatoria para cualquiera operación de financiamiento que realicen las instituciones del Sistema. En este sentido, los acreditados también están sujetos directamente a toda esta normatividad.

(1) Diario Oficial de la Federación.- 6-28 de enero de 1992.

(2) Voces de Banrural.- Boletín Informativo Sistema Banrural. Marzo de 1996. Vol. 2 N° 2. p 7

El numeral 6 establece (1):

*El financiamiento que otorgan las instituciones del Sistema Banrural se destinará a apoyar las actividades productivas, comerciales y de servicios que realizan las unidades económicas, con el objeto de fomentar prioritariamente el desarrollo rural y, en general, el desarrollo económico del país, así como a satisfacer la demanda crediticia y de servicios financieros de su clientela.*

Como se observa, el párrafo anterior establece la estrategia política que deberá seguir en sus operaciones financieras el Sistema Banrural.

Del segundo al séptimo capítulo de las Normas se describen los conceptos que se relacionan en seguida:

- De los sujetos susceptibles de financiamiento.
- De las características del financiamiento.
- De la operación: Solicitudes, seguridad financiera, niveles de autorización, contratación, ejercicio, recuperaciones, de la cartera.
- De las operaciones con fuentes financieras.
- Del control y la supervisión.
- De las responsabilidades.

En los puntos subsiguientes solo desarrollaremos lo relativo a lo de los sujetos de crédito y de las características del financiamiento por ser lo de relevancia para nuestro estudio, además de que los otros puntos son cuestiones meramente de operación interna de la institución bancaria.

Solo deseamos enfatizar, que las Normas para el Financiamiento son un documento básico y fundamental para toda institución; en función de ello el Sistema Banrural a procedido a su actualización sistemática acorde a las reformas de la legislación que la rige, y a la realidad cambiante del medio rural.

### 3.4.2. DE LOS TIPOS DE CRÉDITO

Los tipos de crédito que el Sistema Banrural otorga a sus acreditados, según lo señala el numeral 10 de sus Normas (2), podrán ser de cualquier tipo debiendo contratarse conforme lo establece la legislación sobre la materia: la Ley Orgánica del Sistema Banrural, de Instituciones de Crédito, General de Títulos y Operaciones de Crédito; asimismo, lo que señalen al respecto las propias normas.

(1) Voces de Banrural.- Boletín Informativo Sistema Banrural. Marzo de 1996. Vol. 2 N° 2. p 8

(2) Ídem.- p 9.

Dichos créditos se clasifican fundamentalmente en tres, siendo los siguientes:

- a) Habilitación o avío.
- b) Refaccionarios.
- c) Otros tipos de financiamiento.

**a) Habilitación o avío.-** El objetivo de éstos créditos es brindar al capital de trabajo el fortalecimiento necesario para que los productores puedan solventar el monto de los costos directos de su actividad; es decir, son créditos que se proporcionan para la adquisición de insumos o bienes para la producción, materias primas y materiales, pagos de mano de obra y de jornales, así como de otros egresos por servicios de actividades primarias, transformación, comercialización, distribución y complementarios, incluyendo en éste rubro el concepto de aseguramiento y asistencia técnica.

Los créditos de avío pueden ser para destino agrícola, ganadero, industrial, avícola, apícola, acuícola, y de servicios, quedando en todos los casos definido el concepto del uso de dichos recursos.

**b) Refaccionarios.-** Su finalidad es el financiamiento para la adquisición de bienes de capital, entendiéndose como la maquinaria y equipo agrícola que se utilizará en el proceso de producción de otros bienes y servicios. Éstos créditos apoyan la capitalización, crecimiento y consolidación de la empresa a través de acciones específicas como lo es la construcción de obras de infraestructura, inmuebles, desarrollo de proyectos agroindustriales y/o de actividades periféricas, adquisición de ganado o semovientes, y en general de otros activos fijos o de consumo duradero.

**c) Otros tipos de financiamiento.-** El artículo 13 de las Normas dice:

*El Sistema Banrural podrá otorgar a los sujetos de crédito otros tipos de financiamiento en apoyo a la producción, transformación, comercialización, distribución y venta.*

Con éste artículo, al Sistema Banrural se le abre una gama de posibilidades y facultades para brindar el financiamiento necesario en las diferentes actividades económicas, cumpliendo en función de sus recursos disponibles, con los objetivos de Banca de Desarrollo.

Los financiamientos que entran en este grupo son los que a continuación se definen:

**Quirográfiarios.-** Créditos otorgados a personas físicas o morales, que se conceden con base a la confianza que se tenga en el cliente, adquirida como resultado del manejo e historial que éste haya hecho de sus cuentas en la institución. Se proporcionan básicamente para solucionar necesidades financieras transitorias de liquidez del solicitante, sin requerirse la finalidad del mismo.

Préstamo personal.- Financiamientos que reciben las personas físicas sujetos de crédito para solventar requerimientos personales, que se otorgan tomando como base su solvencia moral, económica y de referencias comerciales; en éstos créditos el cliente proporciona a la institución bancaria las garantías suficientes que le sean exigidas.

Préstamo con colateral.- Créditos diseñados para cubrir necesidades transitorias de liquidez, proporcionados a personas físicas y morales con capacidad para su contratación. Para recibirlos, el cliente debe dejar títulos u otros valores en garantía y en función del valor de éstos será el monto del financiamiento a recibir, pudiendo ser al equivalente del 70 al 90 % según el caso, y de su propia cartera.

Préstamo para la adquisición de bienes de consumo duradero.- Financiamientos proporcionados a personas físicas con solvencia moral y económica, cuya finalidad es la adquisición de bienes muebles, sean útiles para el hogar o para donde realiza sus actividades el sujeto de crédito.

Crédito en cuenta corriente.- Recursos financieros proporcionados a personas físicas y morales, con base a la suscripción de un contrato con vigencia y monto previamente determinados, los cuales el Banco pone a disposición del cliente para ser manejados como un fondo revolvente cuya finalidad es la de proporcionarle disponibilidad inmediata.

Crédito simple.- Financiamientos que se proporcionan a personas físicas y morales, con la finalidad de brindar apoyo a necesidades específicas de éstos, como realizar operaciones de compra- venta, capital de trabajo, consolidación de adeudos, y rehabilitación financiera de las unidades económicas.

Crédito prendario.- Financiamientos que se otorgan a las personas físicas y morales, con la finalidad de brindar liquidez a sus empresas, unidades económicas y a sus procesos de comercialización. Cuando un crédito de esta naturaleza es concedido, se aplica con base a los bienes que se reciben en garantía, que deberán de estar amparados por certificados de depósito y bonos en prenda emitidos por una almacenadora autorizada. El monto en estos casos puede llegar a ser de hasta un 70 % del valor comercial de la prenda.

Descuento mercantil.- Operaciones bancarias en la que los sujetos de crédito, personas físicas o morales, le ceden en propiedad al Banco sus títulos de crédito no vencidos, que entre otros pueden ser: letras de cambio, pagarés, contratos, facturas y aceptaciones bancarias; con la finalidad de obtener capital de trabajo, mientras se recupera el producto de sus ventas documentadas a plazos mediante la cobranza y pago de dichos títulos.

Crédito de cuasi-capital.- Financiamientos proporcionados a personas físicas y morales con actividad empresarial, cuya finalidad es apoyar la adquisición de nuevas acciones, que le permitirán al acreditado obtener capital fresco y estar en condiciones de desarrollar sus planes de inversión y crecimiento. Para la autorización de éstos créditos, el acreditado deberá proporcionar las garantías suficientes a satisfacción de la institución bancaria.

Los créditos mencionados estarán sujetos a lo que señala el artículo 16 de las multicitadas Normas:

- a) Los montos máximos de crédito estarán determinados por la capacidad de pago.
- b) De igual manera será viable el proyecto en la medida del grado de porcentaje estimado de recuperación.
- c) Y por supuesto, lo que al respecto indiquen las políticas de las fuentes financieras, las que emita el Banco Nacional, y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y/o el Banco de México.
- d) Aplicación de la política que en un proyecto de inversión, en ningún caso podrá ser autorizado el 100% del mismo, independientemente del concepto de que se trate.

### 3.4.3. DE LOS SUJETOS DE CRÉDITO

Las Normas para el Financiamiento señalan como figuras jurídicas sujetos de crédito del Sistema Banrural, a todas las personas físicas y morales con actividades económicas productivas, comerciales y de servicios, con solvencia moral y capacidad para contratar créditos, teniendo prioridad aquellas que promuevan el desarrollo rural y cuyos proyectos de inversión sean viables técnica y financieramente, y que por supuesto cumplan con los requisitos establecidos por la Ley de Instituciones de Crédito, la Ley Agraria, y la demás legislación que prevea su existencia, incluyendo lo que señalen las propias Normas. Dentro de este concepto, a continuación se definen las siguientes:

- **Ejidatarios y Comuneros.**- Campesinos que reúnen los requisitos para recibir en adjudicación: tierra, bosques y aguas, o en términos generales parcelas, dentro de la figura jurídica del Ejido. Esta condición, de ejidatario o comunero, se adquiere cuando el campesino ha cubierto determinados requisitos y es censado dentro del trámite agrario e incluido en el reparto o en el reconocimiento de bienes comunales al dictarse la resolución presidencial correspondiente; posteriormente se adquiere por herencia o adjudicación de parcelas vacantes. Para acreditar dicha condición, pueden hacerlo con el certificado de derechos agrarios expedido por la autoridad competente, el certificado parcelario o de derechos comunales, o la sentencia o resolución relativa del Tribunal Agrario. (1) (2).

(1) Glosario de Organización Rural.- Centro Nal. De Investigaciones Agrarias. CNIA, SARH. 1987. pp 79,148,155,158,305  
 (2) Comentarios a la Nueva Ley Agraria.- Inst. De Capacitación Agraria. SRA. pp 5,18

- **Pequeños Propietarios y Colonos.**- Personas físicas sujetos de crédito, que tienen el dominio o propiedad sobre una extensión territorial no mayor a lo que señalan los artículos 117, 119, y 120 de la Ley Agraria, que define la pequeña propiedad agrícola, forestal y ganadera. Estos pueden recibir créditos directamente, sin necesidad de constituirse en personas morales (4).
- **Arrendatarios.**- Personas que sin ser dueños de la tierra la trabajan o explotan, pagando al propietario una renta por el uso del suelo, habiendo de por medio un contrato que establece los términos de la transacción (3).
- **Personas Físicas.**- Concepto jurídico que engloba a todas las personas o seres humanos, en virtud de su capacidad jurídica, la cual se adquiere con el nacimiento y se pierde al fallecimiento (3).
- **Sociedad de Producción Rural.**- Sociedades constituidas por un mínimo de diez socios, de colonos o pequeños propietarios que conforman una unidad económica de producción con facultades para explotar directamente la tierra, siempre que no sean extensiones superiores a las indicadas por la Ley Agraria (1).
- **Uniones de Ejidos y Comunidades.**- Agrupación de ejidos y comunidades constituidos bajo un esquema de organización superior, cuya capacidad para desarrollar inversiones y servicios busca rebasar a un núcleo aislado y que en su consolidación pretenden convertirse en un instrumento de participación campesina regional (1).
- **Asociación Rural de Interés Colectivo.**- Asociaciones con personalidad jurídica propias. Pueden ser constituidas por dos o más de las siguientes figuras jurídicas: ejidos, comunidades, uniones de ejidos o comunidades, sociedades de producción rural, o uniones de sociedades de producción rural. El objeto de su constitución busca integrar los recursos con que cuentan las figuras jurídicas involucradas, como son: humanos, naturales, técnicos y financieros para el establecimiento de industrias, aprovechamientos, sistemas de comercialización y cualesquiera otra actividad económica no prohibida por la Ley (2)(4).
- **Ejidos y Comunidades.**- Personas morales propietarios de bienes rústicos del régimen ejidal, integrados por todos los ejidatarios o comuneros que gozan plenamente de sus derechos, excluidos aquellos que están suspendidos o sujetos a juicio privativo de dichos derechos. La organización tiene personalidad jurídica propia, lo que significa que tienen la capacidad para realizar cualquier actividad lícita; asimismo, tienen patrimonio propio que indica que son legítimos propietarios de los bienes que poseen. Sus órganos de representación y ejecución son la Asamblea General, Comisariado Ejidal y el Consejo de Vigilancia; de éstos, la asamblea general es el órgano supremo del ejido y esta compuesta por todos los ejidatarios del núcleo de población (1)(2)(5).

(1) Glosario de Organización Rural.- Centro Nal. De Investigaciones Agrarias. CNIA, SARH. 1987. pp 79,148,155,158,305

(2) Comentarios a la Nueva Ley Agraria.- Inst. De Capacitación Agraria. SRA. pp 5,18

(3) Diccionario de Economía.- Zorrilla Arena, Santiago. Silvestre Méndez, José. Ed. Océano. México. pp 11,130.

(4) Ley Agraria.- Sistema Banrural, Suplemento N° 1, Feb-Mar 1992. p 32,34.

(5) Marco Jurídico del Crédito Rural.- Hinojosa Ortíz, José. Banrural-CNIA. 1990. pp 141/142

- **Uniones de Sociedades de Producción Rural.**- Unión de dos o más sociedades de producción rural, constituidas por acuerdos de las Asambleas respectivas, con la aprobación y establecimiento de los estatutos que las regirán, teniendo personalidad jurídica a partir del momento de inscripción en el Registro Agrario Nacional. Cuentan con facultades para la contratación de recursos crediticios para el uso de la propia Unión o distribuirlos entre sus socios cuando éstos estén organizados bajo sistemas colectivos de trabajo (1).
- **Sociedades Cooperativas.**- Asociación voluntaria de productores agrícolas y pecuarios, cuyo funcionamiento es con base a principios de igualdad en derechos y obligaciones, con la finalidad de desarrollar y explotar una empresa en común, no buscando el lucro, pero sí procurando el bienestar social y económico de sus asociados. En el medio rural, estas sociedades pueden reunir a campesinos ejidatarios, comuneros o pequeños propietarios, organizados y en coordinación para trabajar bajo un mismo fin (1)(6)(7).
- **Federación de Sociedades Cooperativas.**- Integración de dos o más sociedades cooperativas, cuyo objetivo es fortalecer la organización y de ser posible constituir economías de escala.
- **Sociedad de Solidaridad Social.**- Este tipo de sociedad lo conforman personas físicas, cuyos socios especialmente deberán ser ejidatarios, comuneros, campesinos sin tierra, parvifundistas y personas que tengan derecho al trabajo; dicha sociedad constituirá un patrimonio de carácter colectivo, creándose un fondo de solidaridad social con parte de los ingresos, producto del trabajo de sus integrantes (1).
- **Sociedades Mercantiles.**- Sociedades que se conforman mediante la aportación de capitales por parte de sus socios, siendo en el sistema capitalista una de las formas de organización más importante. Cuando éstas se establecen en el medio rural, es decir que tengan en propiedad tierras agrícolas, ganaderas o forestales, se regirán por las legislación civil y mercantil, sujetándose adicionalmente a las normas existentes en materia agraria. Los ejidos o comunidades están en condiciones de poder aportar tierras de uso común a una sociedad de este tipo, debiendo en estos casos, haber acuerdos de la Asamblea General. Respecto a éstas sociedades, la Ley Agraria en su artículo N° 126 establece, que sus propiedades no podrán ser extensiones superiores al equivalente de veinticinco veces los límites de la pequeña propiedad individual (3)(4).

(1) Glosario de Organización Rural.- Centro Nal. De Investigaciones Agrarias. CNIA, SARH.1987. pp 63,81,60,146,156,219

(3) Diccionario de Economía.- Zorrilla Arena, Santiago. Silvestre Méndez, José. Ed. Océano. México. pp 160

(4) Ley Agraria.- Sistema Banrural, Suplemento N° 1, Feb-Mar 1992. p 37

(6) Cooperativas Agropecuarias.- Aguirre Isunza. Ed. Nacional. 1979 México. pp 17

(7) Cooperativas de Consumo.- Staudinger, Franz. Ed.. Nacional. 1979 México. pp 11

- **Asociación y Sociedad Civil.**- Las asociaciones civiles son constituidas por grupos de pequeños propietarios, comuneros o ejidatarios, cuyos objetivos no son lucrativos, y que permiten a la agrupación ampliar sus beneficios comunes. La sociedad civil, en contrario al concepto anterior, busca esencialmente la integración con propósitos económicos, incrementando los niveles de la producción, transformación y comercialización de productos. Estas sociedades se conforman mediante la celebración de un contrato, pudiendo ser con la misma denominación social o una persona moral distinta de los socios, implicando para los mismos atribuciones legales, beneficios y obligaciones económicas y la participación con la aportación de sus tierras. (8)
- **Organizaciones Auxiliares de Crédito.**- Estas organizaciones se definen como aquellas que realizan actividades auxiliares de crédito, entendiéndose como tal, según lo define la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito (1), la compra-venta habitual y profesional de divisas; asimismo, el artículo 3° señala como organizaciones con dichas características las siguientes: Almacenes generales de depósito, arrendadoras financieras, sociedades de ahorro y préstamo, uniones de crédito, y empresas de factoraje financiero.

Es importante señalar que además de los sujetos de crédito descritos, la Ley deja abierta la puerta a la posibilidad de ofrecer la atención y servicio a cualquier otro sujeto de crédito que pudiese haber quedado fuera de las figuras jurídicas mencionadas, que por supuesto reúna las características y requisitos requeridos, considerando en dicho sentido los sujetos que las demás leyes contemplen.

#### 3.4.4. DE LOS REQUISITOS PARA CADA FIGURA JURÍDICA

Para realizar cualquier trámite de solicitud crediticia al Sistema Banrural, los solicitantes deberán anexar a su solicitud los requisitos que les correspondan de los señalados en éste punto, según la figura jurídica que caracterice al sujeto de crédito.

Para hacer más práctica la presentación de los requisitos necesarios para cada figura jurídica, primero relacionaremos el total de los mismos, enumerándolos para que en seguida nos sirvan de referencia en el cuadro de señalización por sujeto de crédito:

(1) Diario Oficial de la Federación.- 23 de diciembre de 1993.  
Legislación Bancaria.- Ed. Porrúa. México 1995. pp 428/452.

(8) Figuras Jurídicas para la Producción Rural.-Procuraduría Agraria. 1993. pp 11/12

## REQUISITOS (1):

REF	REQUISITOS
1	Solicitud de Crédito por escrito.
2	Identificación personal del solicitante, apoderado o representante legal.
3	Acta de nacimiento y de matrimonio en su caso.
4	Copia del Registro Federal de Contribuyentes del solicitante o de la empresa.
5	Tres referencias bancarias o comerciales.
6	Títulos de propiedad de los bienes en garantía; tratándose de ejidatarios, el certificado de derechos agrarios inscrito en el Registro Agrario Nacional, sentencia o resolución del Tribunal Agrario en su caso.
7	Plano topográfico de los bienes en garantía inscrita en el Registro Público de la Propiedad; para ejidatarios, el certificado parcelario inscrito en el Registro Agrario Nacional.
8	Certificado de liberación de gravamen de los bienes en garantía.
9	Último recibo de pago del impuesto predial.
10	Perfil o proyecto de inversión.
11	Contratos de comercialización de la producción a obtener.
12	Compromiso de aprovisionamiento de materia prima.
13	Estados financieros: Balance general, estado de pérdidas o ganancias, flujo de efectivo; de los tres últimos ejercicios.
14	Tres cotizaciones de las inversiones a realizar.
15	Acta constitutiva de la Sociedad, incluyendo los estatutos, ante Fedatario Público e inscrita en los registros relativos: a) Registro Agrario Nacional; b) Registro de Crédito Rural; c) Registro Público de Comercio; d) Secretaria de Comercio; e) Secretaria de la Reforma Agraria; f) Secretaria de Hacienda y Crédito Público.
16	Poder amplio y suficiente para actos de Admón. y dominio del representante legal.
17	Última acta de modificación de capital social.
18	Documentos correspondientes de garantías en favor de la institución.
19	Avalúo bancario de los bienes ofrecidos en garantía.
20	Comprobante domiciliario.
21	Aval solidario de reconocida solvencia. (Quirográficos)
22	Certificados de depósito y bonos de prenda. (Prendarios)
23	Certificado de derechos comunes inscritos en el Registro Agrario Nacional.
24	Contrato de arrendamiento celebrado ante Fedatario Público, que cubra período de financiamiento, inscrito en el Registro de Crédito Rural o en el Registro Público de la Propiedad y en su caso en el Registro Agrario Nacional.
25	En su caso acta de nacimiento de los socios.

Continúa cuadro de requisitos:

REF	REQUISITOS
26	Autorización de la Secretaría de la Reforma Agraria.
27	Inscripción en el Registro Coop. Nacional de la Secretaría de Comercio.
28	Autorización de la Comisión Nacional Bancaria para operar como Unión.
29	Acta de elección de autoridades o representante vigente.
30	Poder notarial para gravar bienes de terceros o autorización judicial para proceder en los titulados a favor de menores.
31	Acta de designación del consejo de administración o comité ejecutivo.
32	Autorización de la Comisión Nacional Bancaria de modificación del capital social y membresía, inscrita en el Registro Público de la Propiedad correspondiente al domicilio público de la Sociedad.
33	Estado de ingresos y egresos firmado por el solicitante.
34	Acta de Asamblea General de socios o accionistas donde se aprobó el incremento del capital social y la membresía.
35	Garantías adicionales suficientes en el caso de adoptar el régimen de responsabilidad limitada o suplementada.

(1) Tríptico del Banco de Crédito Rural del Istmo, S.N.C., Gerencia de Operaciones Bancarias, Comunicación Social.

## CUADRO DE REQUISITOS PARA CADA FIGURA JURÍDICA (1).

FIGURA JURÍDICA	REQUISITOS ( REFERENCIA NUMÉRICA )
Ejidatarios y comuneros	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 18, 19, 20, 25, 30
Pequeños Propietarios y Colonos	1,2,3,4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 18, 19, 20, 25, 30, 33
Arrendatarios	1,2,3,4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 18, 19, 20, 24, 30, 33
Personas Físicas	1,2,3,4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 18, 19, 20, 25, 30, 33
Sociedad de Producción Rural	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15b, 15c, 16, 17, 18, 19, 25, 30, 31, 34, 35
Uniones de Ejidos y Comunidades	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15a, 16, 17, 18, 19, 31, 34
Asociación Rural de Interés Colectivo	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15b, 15c, 16, 17, 18, 19, 31, 34
Ejidos y Comunidades	1, 2, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 19, 23, 29
Uniones de Soc. de Producción Rural	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15b, 15c, 16, 17, 18, 19, 30, 31, 34, 35
Sociedades Cooperativas	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15d, 16, 17, 18, 19, 27, 30, 31, 34, 35
Federación de Sociedades Cooperativas	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15d, 16, 17, 18, 19, 27, 30, 31, 34
Sociedad de Solidaridad Social	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15e, 16, 18, 19, 25, 26, 30, 31, 34
Sociedades Mercantiles	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15c, 16, 17, 18, 19, 25, 30, 31, 34, 35
Asociación y Sociedad Civil	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15c, 16, 17, 18, 19, 25, 31, 34, 35
Organizaciones Auxiliares de Crédito	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15f, 16, 17, 18, 19, 28, 31, 32, 34

(1) Tríplico del Banco de Crédito Rural del Istmo, S.N.C., Gerencia de Operaciones Bancarias, Comunicación Social.

Como se puede observar, los requisitos enumerados son bastantes o aparentemente demasiados. Sin embargo, dadas las características de cada figura jurídica se estima que son necesarios en virtud que la institución bancaria requiere o busca asegurar la recuperación del 100 % de los créditos.

Al respecto, es importante señalar que dicha institución ha señalado el propósito de reducir los tiempos de atención, agilizando los trámites para que el acreditado tenga una respuesta en el menor tiempo posible (1); la Dirección General informo en ese sentido, que en el año de 1995 se tuvieron avances muy significativos habiendo logrado reducir en un 60 % el tiempo para el otorgamiento de créditos, continuándose las acciones para disminuir en cerca de 30 pasos los actuales trámites y requisitos (2).

### 3.5. OPERACIÓN DEL CRÉDITO

Como ya se ha mencionado, las modificaciones al Artículo 27 Constitucional implicaron para el Sistema Banrural importantes cambios al interior y exterior de su organización. Éstos, llevados a la operativa crediticia que constituye su principal función, le significo la aplicación de nuevas normas y criterios de operación.

Los proyectos desarrollados contemplan diseños financieros con enfoques que contribuyen al proceso de capitalización del campo; están encaminados a promover y diversificar las actividades económicas rurales, con objetivos prioritarios de constituir empleos permanentes, cuya derrama económica reactive directamente al núcleo de población; asimismo, apoyar aquellos proyectos que introduzcan nuevas técnicas en sus procesos de producción y comercialización, con tendencias a la generación de economías de escala.

En términos de colocación de créditos, las nuevas políticas crediticias en su inicio le significaron al Sistema una contracción en sus operaciones, pues su aplicación exige que el análisis y tratamiento de solicitudes y proyectos se realice conforme bases de viabilidad y rentabilidad, sin dejar de considerar la solvencia moral y garantías ofrecidas por el cliente. Es

(1) Voces de Banrural.- Boletín informativo del Sistema Banrural. Marzo de 1996, Vol. 2 N° 2, p 4.

(2) Ídem.- Julio de 1996 Vol. 2 N° 4, p 13.

a partir del año de 1991 cuando la tendencia en la curva es de crecimiento, siendo la variación porcentual con respecto a 1995 de un 72.2 %. Evaluando las cifras a precios constantes, base 1988, tenemos un ascenso real de colocación hasta el año de 1994 de un 31 %, sin embargo para el ejercicio 1995 de nuevo volvió a contraerse pues la variación porcentual también con respecto a 1991 fue de menos 6 %, señalando la institución que esto se debió a la situación crítica reflejada ese año, consecuencia de los cambios en las variables económicas, además de la restricción monetaria y fiscal implementada.

En el cuadro analítico y gráfico que ha continuación se presenta se aprecia lo expuesto:

**EVOLUCIÓN DE LA OPERACIÓN CREDITICIA 1991/1995 (1).**  
(MILLONES DE PESOS)

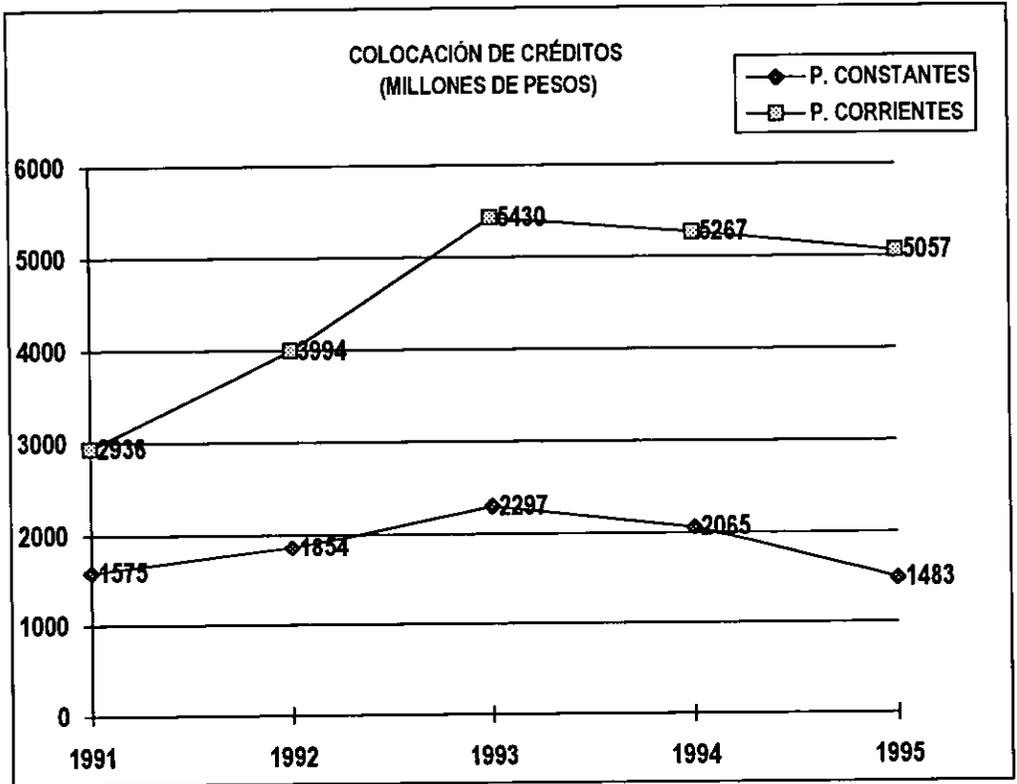
AÑO	P. CORRIENTES	%	P. CONSTANTES (1988)	%
1991	2,936		1,575	
1992	3,994	1.36	1,854	1.18
1993	5,430	1.36	2,297	1.24
1994	5,267	0.97	2,065	0.89
1995*	5,057 *	0.96	1,483	0.72

(1) Memoria de Gestión 1988/1994.- Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. Anexo 5.1 y 5.2

(\*) Informe Anual 1995.- Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. Pag. 18, 29, 67

NOTA.-El precio constante 1995 resulto de dividir el monto del ejercicio crediticio 1995 entre el Índice Nacional de Precios del año en estudio (134.998), en relación al Índice de precios del año base 1988 (39.55). Indicadores Económicos.- Banco de México, 1997. Cuadro III-1.

La representación gráfica del cuadro refleja:



Como se observa en la gráfica, para los años de 1992 a 1994 se dio el repunte, volviendo a bajar en el año subsiguiente.

Las cifras señaladas en el cuadro anterior engloban el total del ejercicio crediticio en sus conceptos de avío, refaccionarios, y de otros tipos de financiamiento; por lo que en seguida se desglosa cada uno de dichos conceptos de crédito.

### 3.5.1. CRÉDITOS DE AVÍO

En complemento a la definición dada en Tipos de Crédito, estos préstamos son destinados para el desarrollo de actividades fundamentalmente agrícolas que van desde la preparación de la tierra hasta la cosecha misma; por supuesto quedan dentro de este concepto las actividades inherentes, como son entre otras, la adquisición de insumos relativos al origen del crédito, como semillas, materias primas y materiales; asimismo, compra y reposición de aves

de postura, de alimentos y medicinas para aves y ganado; gastos nominales por manejo de hatos y parvadas; y en el caso de que existan, gastos de operación y administración.

Continuando con el mismo esquema y rango de análisis, se muestra en el siguiente cuadro el ejercicio y comportamiento de los préstamos de avío.

EJERCICIO DEL CRÉDITO DE AVÍO 1991/1995 (1)  
( MILLONES DE PESOS )

AÑO	P. CORRIENTES	%	P. CONSTANTES (1988)	%
1991	2,031		1,090	
1992	2,439	1.20	1,132	1.04
1993	2,787	1.14	1,179	1.04
1994	2,846	1.02	1,116	0.95
1995 *	3,512 *	1.23	1,030	0.92

A precios corrientes la tendencia de éstos créditos ha sido creciente, las cifras nos indican que en 1995 se alcanzó un diferencial del 73 % arriba de lo registrado en 1991; a precios constantes, el incremento porcentual que se registro para los años de 1992 y 1993 fue del 4 %, presentándose un decremento en los subsiguientes; asimismo la cantidad ejercida en el año de 1995 respecto a 1991 fue menor en un 6 %. Como ya se mencionó, la institución explica que esto sucedió debido a las características especiales que se dieron en dicho año, como también a la presencia de sucesos no controlables, como el fenómeno climatológico de sequía que afectó substantivamente a la agricultura y ganadería de los estados del norte de la república, que representan a las zonas con mayor participación en ésta actividad.

Los créditos de avío correspondientes al ejercicio 1995, se canalizaron según su actividad en términos porcentuales de la siguiente manera (2):

- Agricultura                    66 %
- Ganadería                      05 %
- Industrial                        10 %
- Otras actividades            19 %

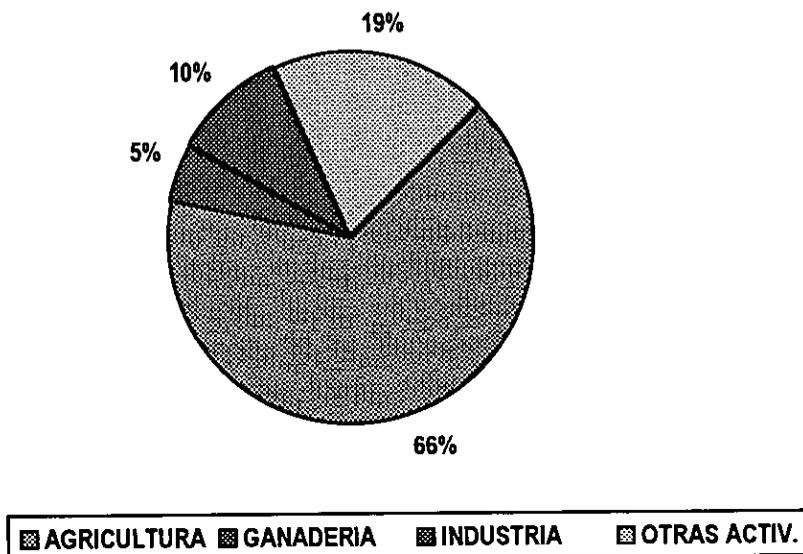
(1) Memoria de Gestión 1988/1994.- Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. Anexo 5.1 y 5.2

(\*) Informe Anual 1995.- Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. Pag. 18, 29, 67

NOTA.- El precio constante 1995 resultó de dividir el monto del ejercicio crediticio 1995 entre el Índice Nacional de Precios del año en estudio (134.998), en relación al Índice de precios del año base 1988 (39.55). Indicadores Económicos.- Banco de México 1997, Cuadro III-1.

(2) Informe Anual 1995.- Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. Pag. 18

La actividad agrícola recibió el apoyo más sustantivo, representando el 66 % :



### 3.5.2. CRÉDITOS REFACCIONARIOS

Los créditos refaccionarios significan una parte muy importante y fundamental del financiamiento Banrural, en virtud de que éstos son canalizados a la promoción del desarrollo y capitalización del sector rural, uno de los objetivos prioritarios del Sistema; bajo la nueva óptica, se pretende que a través de su financiamiento, se apoyen proyectos no nada más de actividades agropecuarias o primarias, sino también del ramo industrial, comercial y de servicios, para aterrizar en la generación de empleos, de ingresos y valor agregado, y con ello alcanzar el desarrollo económico y social en el medio rural.

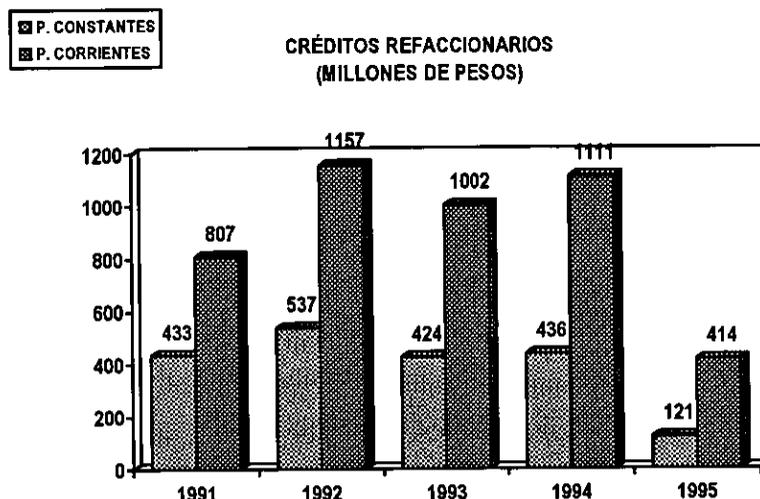
El ejercicio y comportamiento de los créditos refaccionarios se presentan en el cuadro analítico siguiente:

EJERCICIO DEL CRÉDITO REFACCIONARIO 1991/1995 (1)  
(MILLONES DE PESOS)

AÑOS	P. CORRIENTES	%	P. CONSTANTES (1988)	%
1991	807		433	
1992	1,157	1.43	537	1.24
1993	1,002	0.87	424	0.79
1994	1,111	1.11	436	1.02
1995 *	414 *	1.02	121	0.28

Los créditos refaccionarios reflejan una tendencia de crecimiento y estabilidad hasta el año de 1994, sin embargo para el ejercicio 1995 sufrieron una caída importante en su colocación al haberse registrado un decremento en términos reales del 72 %, situación que se explica, como ya lo mencionamos anteriormente, por las circunstancias adversas en la economía del país en ese año, característico de altas tasas de interés así como incertidumbre e indefinición de políticas financieras bancarias. Dicho entorno económico desfavorable, de alguna manera desestimuló el emprender acciones de desarrollo de nuevos proyectos agroindustriales.

El gráfico siguiente es muy objetivo, observándose como el año de 1995 fue muy crítico y desfavorable para éstos créditos:



(1) Memoria de Gestión 1988/1994.- Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. Anexo 5.1 y 5.2

(\*) Informe Anual 1995.- Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. Pag. 18, 29, 67.

NOTA.- El precio constante 1995 resultado de dividir el monto del ejercicio crediticio 1995 entre el Índice Nat. de Precios al Consumidor del año en estudio (134.998), en relación al Índice de precios del año base 1988 (39.55). Indicadores Económicos.- Banco de México 1997, Cuadro III-1

### 3.5.3. OTROS TIPOS DE FINANCIAMIENTO

Los créditos clasificados de otro tipo son los otorgados a tasas comerciales, mismos que se relacionan y definen en el punto Normas de Operación (3.4.2) y que entre otros, son los quirografarios, prendarios, simples y en cuenta corriente.

Los créditos a tasas de mercado muestran una tendencia de crecimiento con elevados índices de operación, siendo hasta los años de 1994 y 1995 cuando las cifras reflejan una contracción en su comportamiento, similar que los créditos de avío y refaccionarios. Los datos del cuadro siguiente nos indican dicho comportamiento:

EJERCICIO DE OTROS TIPOS DE FINANCIAMIENTO 1991/1995 (1)  
(MILLONES DE PESOS)

AÑO	P. CORRIENTES	%	P. CONSTANTES	%
1991	98		53	
1992	398	4.06	185	3.49
1993	1,641	4.12	694	3.75
1994	1,310	0.79	514	0.74
1995 *	1,131 *	0.86	332	0.65

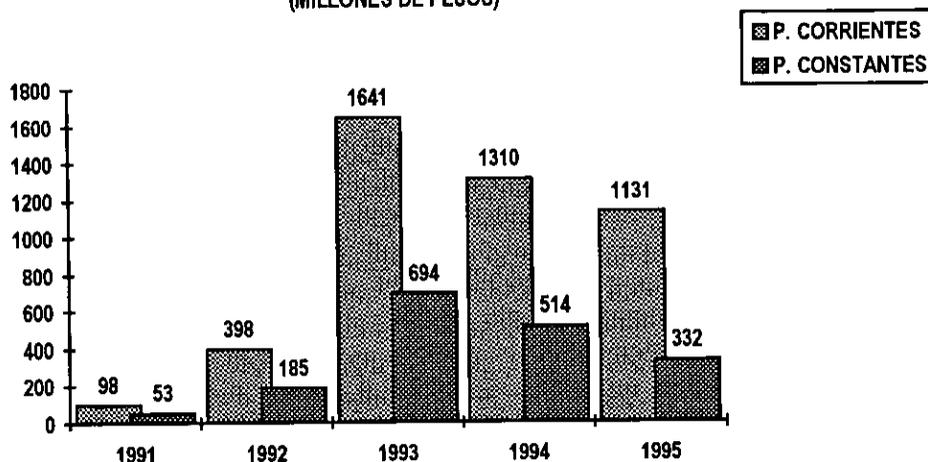
Analizando las cifras de los años señalados (1994 y 1995), y considerando las cifras de un año con relación al anterior, los índices que se observan nos muestran una disminución del crecimiento; sin embargo equiparando el ejercicio de 1995 contra 1991, en términos reales se alcanzó un incremento porcentual del 626 %, porcentaje que determina la importancia en la colocación de éstos recursos y como consecuencia el grado de penetración de la Institución.

(1) Memoria de Gestión 1988/1994.- Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. Anexo 5.1 y 5.2

(\*) Informe Anual 1995.- Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. Pag. 18, 29, 67.

NOTA.- El precio constante 1995 resultó de dividir el monto del ejercicio crediticio 1995 entre el Índice Nat. de Precios al Consumidor del año en estudio (134.998), en relación al Índice de precios del año base 1988 (39.55). Indicadores Económicos.- Banco de México 1997, Cuadro III-1

**OTROS TIPOS DE FINANCIAMIENTOS  
(MILLONES DE PESOS)**



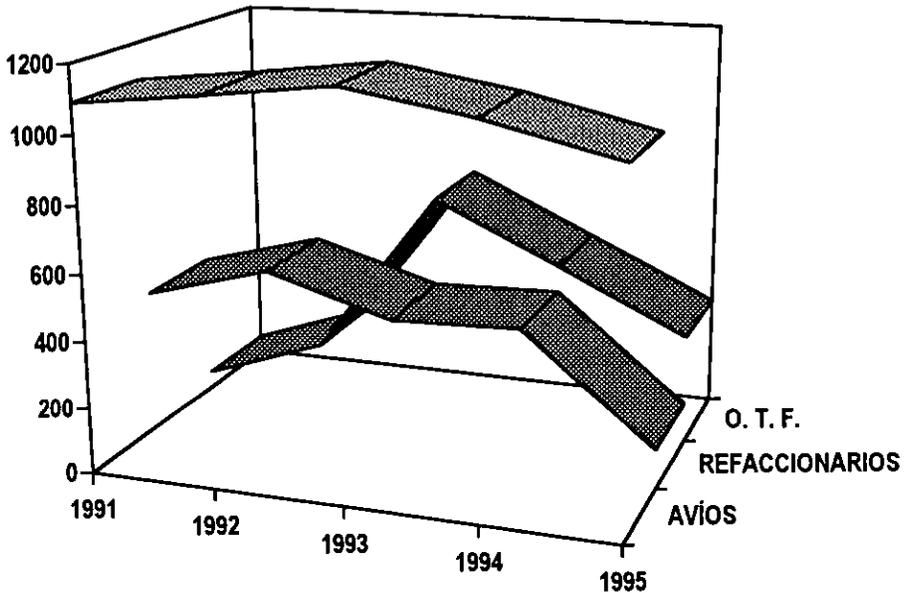
La gráfica que se presenta a continuación representa el ejercicio crediticio a precios constantes, clasificado en sus tres tipos: avío, refacción y otros tipos de financiamiento; tomando como referencia las series de datos ya señalados:

**COMPARATIVO CREDITICIO  
(PRECIOS CONSTANTES DE 1988)**

AÑO	AVÍOS	REFACCIONARIOS	OTROS TIPOS FINANCIAMIENTO
1991	1,090	433	53
1992	1,132	537	185
1993	1,179	424	694
1994	1,116	436	514
1995	1,030	121	332



## COMPARATIVO DE CRÉDITOS



Como se observa, los créditos de avío muestran el mayor y constante volumen de financiamiento; los refaccionarios hasta el ejercicio 1994 se mantienen, disminuyendo en 1995, en contraste con los otros tipos de crédito, cuya tendencia ha sido de crecimiento.

Cabe mencionar que al margen de la problemática de operación crediticia, que como ya se dijo se vio afectada por la situación económica del país, la institución opcionalmente diversifica sus productos, mejorando los indicadores que se tenían al cierre de ejercicio de 1994 en relación con 1995; en este sentido, aún cuando el volumen de crédito no creció al ritmo deseado, sí el número de sujetos atendidos o beneficiados, ya que en términos cuantitativos se incrementaron de 284 mil a 330 mil (1), y porcentuales un 16 %; es de relevancia mencionar que el 82 % de éstos representan a productores clasificados como de bajos ingresos (PBI), congruente con la función de banca de desarrollo.

(1) Informe Anual 1995.- Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. Pag. 31.

Por otro lado, la plataforma de banca comercial al ser mejorada y ampliada y dada la promoción y el buen manejo de los diferentes instrumentos de captación, se logró un incremento porcentual del 25 % de la clientela, al pasar de 212 mil a 266 mil (1).

### 3.6. LEGISLACIÓN QUE LA RIGE

El marco jurídico que norma el desempeño del Sistema Banrural es el que se relaciona a continuación (2):

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. Ley Orgánica del Sistema Banrural.
3. Ley de Instituciones de Crédito.
4. Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito.
5. Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
6. Código de Comercio.
7. Ley de Sociedades de Inversión.
8. Ley del Mercado de Valores.
9. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
10. Ley Federal de Entidades Paraestatales.
11. Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público.
12. Ley General de Deuda Pública.
13. Ley de Planeación.
14. Ley Agraria.
15. Ley Reglamentaria de la Fracción XIII-bis del Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional que rige las relaciones laborales de los trabajadores al servicio de las instituciones que prestan el servicio público de banca y crédito.
16. Reglamento Orgánico del Banco Nacional de Crédito Rural, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo.
17. Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
18. Condiciones Generales de Trabajo del Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C., Acuerdo del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, que tiene por depositadas para todos los efectos legales.

Por supuesto que es obvio mencionar que las leyes, reglamentos y demás documentos que se enumeran son los vigentes, con las modificaciones y actualizaciones correspondientes.

(1) Informe Anual 1995.- Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. Pag. 31.

(2) Manual de Organización.- Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. Enero de 1994. Pag. VII.

### 3.7. IMPORTANCIA SOCIOECONÓMICA

El Sistema Banrural enmarcado en la referencia de la nueva Ley Agraria, es uno de los instrumentos o entidades a través del cual se canalizan esfuerzos para alcanzar los objetivos señalados en la misma; la institución para estar acorde con las exigencias de la Ley requirió de un proceso de actualización al interior, realizando profundas transformaciones tanto de estructura como funcionales, con fines de consolidarse como una institución con sistemas sanos operativa y financieramente, asimismo con presencia e imagen de transparencia y honestidad. Estos cambios y nuevo enfoque han coadyuvado al desarrollo y colocación de proyectos de inversión que promueven la capitalización empresarial y la diversificación de actividades rurales, y lo más importante, es la reorientación del crédito, que se ha vinculado con las prioridades del país, fundamentalmente tendiente a la generación de empleos, incremento de los índices de productividad alimenticia y en general del desarrollo integral del campo.

Uno de los propósitos de reforma del artículo 27 constitucional, fue abatir el fenómeno de descapitalización existente en el campo mexicano, que ha constituido uno de los problemas más fuertes y persistentes; Banrural como institución de banca de desarrollo, participa precisamente con el objetivo, entre otros, de revertir dicha tendencia, promoviendo el crecimiento y desarrollo económico rural. Su función es de suma importancia socioeconómica, considerándose determinante su presencia en el medio rural, dados los recursos financieros que destina al sector (1), canalizados a través de apoyos fiscales y de líneas de descuento; solo por el concepto de apoyos fiscales, la erogación programada para 1997 alcanza la cifra de 31,200 millones de pesos, que representa un porcentaje mayor en un 16 % a la de 1996, recursos destinados a los sectores más desprotegidos o que requieren de inversiones especiales; relativo a la operativa con base a líneas de descuento, en 1996 la banca en su totalidad, ejerció la cantidad de 43,565 millones, correspondiendo a la banca de desarrollo el 79 % (Banrural, conjuntamente con recursos Fira y Bancomext), y a la banca comercial el 21% restante; en este mismo concepto, para 1997, la programación del ejercicio se incrementa en un 27 %, alcanzando la cantidad de 56,749 millones, de los cuales la banca de desarrollo dispone de 45,817 millones, equivalente al 80 %. Las cifras son indicadores muy elocuentes de la participación de las instituciones financieras hacia el sector rural; la banca comercial participó en 1996 con el 21 % y para el año de 1997, de acuerdo a las cifras disponibles, su participación se reduce al 20 %.

(1) Voces de Banrural.- Boletín informativo del Sistema Banrural. México, abril 1997. Vol. 3 N° 2. p. 13/14

Al margen de lo expuesto, el Banrural cumple su función socioeconómica con el simple cumplimiento de sus objetivos; cuando la economía del sector agropecuario del país presenta situaciones que requieren de acciones específicas, la institución como sucedió en el año de 1995, amplió la gama de sus servicios generando una serie de programas especiales con propósitos de brindar apoyo a sus acreditados: solventando problemas de liquidez, reestructuraciones de cartera, de impulso a la producción, y financiamiento de cultivos estratégicos, entre otros. A manera de ejemplo se exponen en forma simplificada algunos programas:

Se constituyó el programa de fomento a la cafecultura con el propósito de reactivar la producción del producto, aprovechando la recuperación del precio en el mercado; en el programa participaron en convenio, las organizaciones campesinas productoras y los gobiernos Federal y Estatal, cuyos objetivos se pueden resumir con la transcripción del párrafo siguiente (1):

*Apoyar a productores de café con predios de hasta cinco hectáreas.*

*Proteger el empleo rural que generan estas plantaciones.*

*Ofrecer financiamiento bancario a los productores cuyas plantaciones pasan a ser rentables gracias a la recuperación del precio del café.*

*Incrementar la productividad del sector.*

*Aumentar las exportaciones del café.*

Analizados dichos objetivos, nos indican la importancia del Banco, que al fungir como intermediario financiero, canaliza sus recursos no solo en apoyo de los grandes o medianos productores, sino también a propietarios de hasta cinco hectáreas.

Para la implementación del programa de financiamiento del cultivo de algodón, se aprovecharon las circunstancias favorables de repunte en el precio y de colocación del algodón, que como en el caso de café, su objetivo fue provocar el despegue económico de las zonas productoras. El Banrural ministró a sus acreditados de los recursos frescos necesarios con la finalidad de incrementar la producción, utilizándose mejor la capacidad instalada de sus medios de producción. En consecuencia y como resultado del programa, el cultivo se ha vuelto rentable.

(1) Informe anual 1995.- Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.- Pag. 33.

En el año de 1994 en el Estado de Chiapas se suscitaron problemas de difícil solución provocando inestabilidad en el orden social, político y económico, situación que se prolongó durante 1995 y en grado menor en los años subsiguientes. Concretamente en el campo se dio el fenómeno de invasión de tierras en modo acentuado, por lo que en busca de alternativas para salvar la situación, Banrural promovió conjuntamente con los gobiernos Federal y Estatal el Programa de Financiamiento para la Compra de Tierras en Chiapas, y de esta manera regularizar la tenencia de la tierra; en la que por un lado se ofrecía al antiguo propietario el pago del predio según el valor determinado por avalúo de la Comisión de Avalúos de Bienes Inmuebles (CABIN), y por el otro, el invasor o nuevo propietario reconocía el adeudo ante la institución bancaria hasta por la cantidad financiada. En este sentido se regularizaron 657 predios que corresponden a una superficie de 65 mil hectáreas, beneficiándose 15,332 campesinos (1). La función del Banco como intermediario financiero al participar en este tipo de programas, cumple como institución de banca de desarrollo.

En el año de 1995 se implementó otro programa, esta vez en apoyo a los productores afectados por la grave sequía del norte del país, que impactó seriamente las actividades agrícolas y ganaderas de los estados de Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Durango, Tamaulipas, Zacatecas, San Luis Potosí y Aguascalientes. El Sistema Banrural, canalizó los recursos necesarios para fortalecer la zona afectada, utilizándose fundamentalmente en la adquisición de forrajes e insumos, suplementación del ganado, repoblación del hato ganadero, apoyo a productores de maíz y sorgo, de cultivos de riego por bombeo, de desarrollo de cultivos perennes y para acopio y distribución de fertilizantes. Posteriormente, a efecto de recuperar dicho financiamiento y no lesionar la capacidad de pago de los acreditados deudores, la institución implementó la reestructuración de esa cartera.

Además de los programas señalados, existen otros como Procampo, incremento de la infraestructura hidroagrícola, alianza para el campo, etcétera; sin embargo, los casos señalados son mínimos en relación a la realidad socioeconómica con que se enfrenta cotidianamente la institución, precisando su importancia en su entorno y ámbito de acción, y como consecuencia de su representatividad nacional.

(1) Informe anual 1995.- Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C..- Pag. 35.

#### 4. EL SISTEMA BANRURAL EN EL CONTEXTO DE LA BANCA DE DESARROLLO

La banca de desarrollo en nuestro país esta constituida por instituciones creadas por el Gobierno Federal, sociedades nacionales de crédito que prestan servicios públicos de banca y crédito, con funciones y objetivos muy definidos, que para el cumplimiento de sus encomiendas cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propios y se rigen por sus respectivas leyes orgánicas.

Habiendo descrito ampliamente al Sistema Banrural, a efecto de enmarcarlo dentro del contexto de la banca de desarrollo, a continuación se señala la función y enfoque básico de dicha banca a modo de conocer las diferencias entre una y otra.

Nacional Financiera, como lo señala el artículo 2° de su Ley Orgánica, promueve el ahorro y la inversión, y a través de canalizar sus recursos técnicos y financieros, fomenta el desarrollo integral del sector industrial. De acuerdo a cambios en su estructura (1), actualmente sus acciones están dirigidas en apoyo de la industria, comercio y servicios, con preferencia a las micro, pequeña y mediana empresas. Siendo importante señalar que los financiamientos que otorga ya no los realiza en forma directa, sino utilizando los servicios de instituciones intermediarias, como la banca comercial, la propia banca de desarrollo, organizaciones auxiliares de crédito, arrendadoras, empresas de factoraje, casas de bolsa, empresas de servicios financieros, entre otras. Este nuevo esquema de operación, le permite mayor cobertura y atención a nivel nacional, con un efecto económico multiplicador.

El Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, enfoca sus servicios a la atención de programas sectoriales y, como señala el artículo tercero de su Ley Orgánica (2), promueve el financiamiento de actividades prioritarias del ámbito de los sectores de desarrollo urbano, infraestructura y servicios públicos, vivienda, comunicaciones y transportes y de las demás actividades del ramo de la construcción.

El Banco Nacional de Comercio Interior, tiene por objeto como lo señala el artículo tercero y sexto de su Ley Orgánica (3), fundamentalmente la promoción del desarrollo económico nacional y regional del país, a través de incrementar los índices de productividad y eficiencia del comercio interior y del abasto, asimismo de los servicios y otras actividades de importancia que le competen. Lo anterior proporcionando el financiamiento y asistencia técnica necesarios, para modernizar la infraestructura comercial, el desarrollo tecnológico y los aspectos de comercialización.

(1) Nacional Financiera.- Folletos. Supervisión Subdirección de Prensa. pp 2/4.

(2) Diario Oficial de la Federación.- 20 de enero de 1986.

(3) Diario Oficial de la Federación.- 30 de junio de 1992.

Legislación Bancaria. Ed. Porrúa. México 1995. p 209 y 227.

El Banco Nacional de Comercio Exterior, según lo señala el artículo tercero y sexto de su propia Ley Orgánica (1), tiene el propósito en especial de financiar y promover las actividades que estimulen el desarrollo, el fomento industrial y el comercio exterior, buscando elevar los niveles de eficiencia y competitividad, considerando en este proceso los conceptos de preexportación, exportación, importación y sustitución de importaciones de bienes y servicios.

El Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, tiene por objeto financiar a los miembros del ejército, fuerza aérea y armada mexicanos, con el fin de procurar el desarrollo y competitividad de dicho sector; según su Ley Orgánica, artículos tercero y sexto (2).

Financiera Nacional Azucarera, conforme lo estipula el artículo tercero y cuarto de su Reglamento Orgánico (3), presta el servicio de banca y crédito con el objeto de fomentar la industria azucarera y los sectores relacionados con el ramo.

El objeto de las instituciones señaladas, nos indica que cada una de ellas tiene una función y un área de acción específica, desarrollando sus actividades y encomiendas dentro del marco jurídico que rige a la Banca. El Sistema Banrural en éste contexto, es una institución que cumple con el objetivo prioritario de atención al sector rural, no extendiéndose más en virtud de haber tratado ampliamente su definición y objetivos en capítulos anteriores.

## **5. EJIDO MIGUEL HIDALGO, REGIÓN GANADERA DEL NORTE DEL ESTADO DE SONORA**

### **5.1. ANTECEDENTES**

Para el desarrollo de este capítulo, partiremos de lo general a lo particular; señalando inicialmente el ámbito de influencia del BANRURAL a través de su sucursal bancaria en Cananea Sonora, para posteriormente encuadrar al Ejido Miguel Hidalgo en dicho contexto. Antes describiremos algunos aspectos históricos de importancia, mismos que nos servirán para mejor comprender las circunstancias actuales del ejido.

(1) Diario Oficial de la Federación.- 20 de enero de 1986.  
Legislación Bancaria. Ed. Porrúa. México 1995. Pag. 246.

(2) Ley Orgánica del Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. 1986. Pag. 13-14. DOF, 13-I-86.

(3) Reglamento Orgánico de Financiera Nacional Azucarera, S.N.C.- Legislación Bancaria.- Ed. Porrúa, 1995. Pag. 375/376.

El Banco Nacional de Comercio Exterior, según lo señala el artículo tercero y sexto de su propia Ley Orgánica (1), tiene el propósito en especial de financiar y promover las actividades que estimulen el desarrollo, el fomento industrial y el comercio exterior, buscando elevar los niveles de eficiencia y competitividad, considerando en este proceso los conceptos de preexportación, exportación, importación y sustitución de importaciones de bienes y servicios.

El Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, tiene por objeto financiar a los miembros del ejército, fuerza aérea y armada mexicanos, con el fin de procurar el desarrollo y competitividad de dicho sector; según su Ley Orgánica, artículos tercero y sexto (2).

Financiera Nacional Azucarera, conforme lo estipula el artículo tercero y cuarto de su Reglamento Orgánico (3), presta el servicio de banca y crédito con el objeto de fomentar la industria azucarera y los sectores relacionados con el ramo.

El objeto de las instituciones señaladas, nos indica que cada una de ellas tiene una función y un área de acción específica, desarrollando sus actividades y encomiendas dentro del marco jurídico que rige a la Banca. El Sistema Banrural en éste contexto, es una institución que cumple con el objetivo prioritario de atención al sector rural, no extendiéndonos más en virtud de haber tratado ampliamente su definición y objetivos en capítulos anteriores.

## **5. EJIDO MIGUEL HIDALGO, REGIÓN GANADERA DEL NORTE DEL ESTADO DE SONORA**

### **5.1. ANTECEDENTES**

Para el desarrollo de este capítulo, partiremos de lo general a lo particular; señalando inicialmente el ámbito de influencia del BANRURAL a través de su sucursal bancaria en Cananea Sonora, para posteriormente encuadrar al Ejido Miguel Hidalgo en dicho contexto. Antes describiremos algunos aspectos históricos de importancia, mismos que nos servirán para mejor comprender las circunstancias actuales del ejido.

(1) Diario Oficial de la Federación.- 20 de enero de 1986.  
Legislación Bancaria. Ed. Porrúa. México 1995. Pag. 246.

(2) Ley Orgánica del Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. 1986. Pag. 13-14. DOF, 13-I-86.

(3) Reglamento Orgánico de Financiera Nacional Azucarera, S.N.C.- Legislación Bancaria.- Ed. Porrúa, 1995. Pag. 375/376.

### 5.1.1. HISTÓRICOS

Historiadores coinciden que en 1760, misioneros jesuitas descubren y explotan las minas cananenses extrayendo minerales ricos en oro y plata, aunque esta no se dio en forma constante por la presencia de tribus rebeldes en la zona. Fue hasta el año de 1860 cuando el General Ignacio Pesqueira sistematiza la extracción del mineral de las minas de Cananea, siendo un verdadero problema su transportación, en virtud que en esa época lo hacían a lomo de mula hasta el Puerto de Guaymas para ser embarcado a Inglaterra. Después de 39 años, en 1899, luego de varios intentos de organización, aparece la persona del norteamericano William Cornell Green, financiero que promovió la adquisición y explotación moderna de dicho centro de producción, dando origen a la empresa The Cananea Consolidated Copper Company, S.A. y que tiempo después formara el latifundio ganadero de Cananea.

Green, se dedicaba a la actividad ganadera en el Estado de Arizona, U.S.A., colindando sus propiedades con la zona fronteriza de México. Aprovechando sus conocimientos en el ramo, percibió el gran potencial y posibilidades que existían en los terrenos fronterizos sonorenses, desde la Sierra de los Ajos hasta Nogales con límites con la línea divisoria de Arizona. Ahora sabemos que están catalogados como de los mejores del mundo y los que se encuentran en la zona de Cananea, de los mejores del Estado. Con esta visión, constituyó las empresas ganaderas: la Green Cattle Company en Arizona y The Cananea Cattle Company en México. Todo se hizo sirviéndose de las facilidades que el gobierno Porfirista daba en concesiones a los inversionistas extranjeros en todo tipo de explotaciones. Aún cuando la Constitución de 1857 prohibía adquirir a los extranjeros el dominio directo de tierras y aguas dentro de la faja de 100 kilómetros de la frontera del país, situación que prevalece en la Constitución vigente, procedió poco a poco a la compra de áreas de agostaderos, predios como Ojo de Agua de Arbayo, La Sauceda, Las Nutrias, San Lázaro, San Pedro y 37 lotes del Municipio de Santa Cruz. Para agosto de 1911 a la muerte de Mr.Green ya se tenían propiedades de aproximadamente 300,000 hectáreas.

Al llegar a la presidencia el General Lázaro Cárdenas, se dio el principio del fraccionamiento del latifundio; la administración de las compañías Green en previsión y para protección, procedieron a fraccionar sus propiedades formándose treinta y siete compañías ficticias, todas con la misma organización jurídica, dotadas de terrenos que no rebasaban las 10,000 hectáreas cada una, atendiendo la Ley 81 expedida el año de 1919 por el gobierno del Estado de Sonora, interviniendo para ello mexicanos prestanombres.

La base del éxito de las empresas Green consistió en una buena organización y calidad de su producción. Su objetivo principal fue crear un emporio en extensión y calidad. Se buscó la cría de una sola raza, la Hereford, adquiriendo sementales y vacas pura sangre de los Estados Unidos e Inglaterra. Sus terrenos ganaderos se dividían en siete unidades de producción, manejada cada una como una unidad separada con :

- Personal y vaqueros especializados ( origen estadounidense ).
- Encargado de personal.
- Potreros de diferentes tamaños, de acuerdo a la topografía, pisos y pastizales.
- Cercos perimetrales y divisiones ( 6000 kilómetros de cercos cinco hilos ).
- Bordos para almacenamiento de aguas, represos, y aguajes.
- Perforación de pozos y 90 papalotes.
- Casas y corrales para ranchos estancieros.
- Baños de concreto para ganado.
- Desarrollo de ganadería caballar raza Torobred, garañones y yeguas, para manejo.

Para evitar el sobre pastoreo y erosión del suelo, se estableció un sistema de rotación de potreros. También se tenía instalado un corredor de movimientos de ganado del lado mexicano al americano, construyendo sobre la línea divisoria de la frontera, corrales utilizados para la cruce de ganado.

Como un indicador del éxito alcanzado, los niveles de producción en el año de 1904 fueron por de la cifra de 35 mil crías, debiendo considerar que el inicio de operaciones fue en 1901. Llegó a tal grado la expansión de esta empresa que introdujeron ganado lanar, alcanzando el pastoreo de 13 mil borregas, utilizando los valles ubicados entre las sierras de Los Ajos y la Mariquita. Los rebaños se formaron en tres grupos, trayendo inicialmente pastores españoles, para que posteriormente fueran quedando en manos de mexicanos al ir aprendiendo su manejo. Se construyeron instalaciones para parideros, para la esquila y de telares donde fabricaban los sudaderos para las monturas de los vaqueros, ofertando el excedente de la lana al mercado nacional y extranjero.

Después de múltiples dificultades, fue hasta el cinco de febrero de 1957 cuando se logró que el entonces Presidente de la República Don Adolfo Ruiz Cortínez dictara el acuerdo por el cual el Latifundio Green pasaría a favor de la nación, decretándose la expropiación el día 31 de julio de 1958. Para dar cumplimiento, el 22 de agosto de 1958 el Gobierno Federal tomó posesión a través de la Secretaría de Agricultura y Ganadería de las 261,653 Hectáreas. Posteriormente, según resoluciones presidenciales de los días 6 y 7 de febrero de 1959 se constituyeron, en casi la totalidad de los terrenos expropiados, siete Ejidos Colectivos Ganaderos, relacionados a continuación, con ubicación política en los municipios de Santa Cruz, Cananea, Naco, y pequeñas porciones en los de Imuris y Fronteras:

EJIDOS COLECTIVOS	SUPERFICIE (HAS.)	BENEFICIARIOS
16 DE SEPTIEMBRE	39,655	132
VICENTE GUERRERO	17,287	57
MIGUEL HIDALGO	42,519	142
JOSÉ MARÍA MORELOS	52,684	175
EMILIANO ZAPATA	20,541	68
IGNACIO ZARAGOZA	32,520	108
CUAUHTEMOC	51,300	171
<b>TOTAL</b>	<b>256,506</b>	<b>853</b>

Junto con la tierra, los derechosos recibieron 36,790 cabezas de ganado Hereford y 900 de caballar, además del equipo usado por los vaqueros, trabajos de ganadería y 60 hectáreas de cultivo en pié de trigo y cebada.

Para su operación los ejidos se constituyeron en Sociedades Locales de Crédito Ejidal, en apego a la Ley de Crédito Agrícola de 1955, y para desarrollar colectivamente la explotación ganadera se constituyó la Unión de Sociedades Colectivas Ganaderas que agrupaba a todos ellos y que se suponía iba a ser la propietaria del ganado recibido del Gobierno Federal, asimismo serviría como intermediaria para el otorgamiento de los créditos. Esta Unión funciono muy brevemente, y en su lugar quedo lo que se le llamó La Gran Colectiva, que no era sujeto de crédito del Banco y solamente serviría como normadora de criterios de comercialización y reparto de utilidades. En esa época el Banco Nacional de Crédito Ejidal, S.A. formo la Dirección de Sociedades Ejidales Colectivas Ganaderas de Cananea con el propósito de regularizar y asesorar el funcionamiento de los ejidos, la cual dependía directamente del Gobierno Federal, a través del Secretario de Agricultura y Ganaderia, quien tomaba decisiones con respecto al crédito e intervenía en la comercialización del ganado. Esta situación probablemente no permitió el desarrollo ejidal por ellos mismos programado.

Al inicio de la explotación, los siete ejidos manejaron el ganado en forma colectiva; sin embargo se empezaron a registrar problemas al interior que no significaban otra cosa más que pretextos para justificar la desorganización, mencionando entre otros los siguientes:

- Argumentos de que la Unidad les fue entregada en estado de decadencia.
- Requerimiento de nuevas inversiones en la agricultura, resultado de necesidades del hato.
- Fuertes sequías en la región durante los años de 1962 a 1964.
- Descenso en los precios de exportación de los machos bovinos Hereford ( 1963-64 ).

- Inversión en créditos refaccionarios (1970-77 ), para perforación de pozos, construcción de repesos, caminos, cercos, casas rancho, etcétera.
- Ganado particular en los agostaderos mejor atendido que el de la Colectiva.
- Sobrepastoreo o aumento de la carga animal por potrero, con problemas graves de erosión.

La Gran Colectiva con toda y su problemática funcionó durante 19 años; en apariencia todo era muy satisfactorio, desde el punto de vista de recuperación de los créditos, no así el de las utilidades a repartir, que fue el argumento de los ejidatarios para solicitar la desintegración de la Gran Colectiva, señalando también las diferencias tan grandes por ciclo entre ejidos, que mientras uno obtenía jugosos resultados, otros terminaban con rendimientos muy bajos, donde el producto de la comercialización no cubría ni los costos de producción, requiriéndose compensar con los excedentes de los otros.

Fue así como el 15 de marzo de 1978, a la disolución de la Gran Colectiva se distribuyeron entre los ejidatarios integrantes 20 490 Unidades Animal, quedando asignados de la siguiente manera:

EJIDOS	UNIDADES ANIMAL
16 DE SEPTIEMBRE	3,209
VICENTE GUERRERO	1,391
MIGUEL HIDALGO	3,467
EMILIANO ZAPATA	1,461
IGNACIO ZARAGOZA	2,645
CUAUHTEMOC	4,104
JOSÉ MARÍA MORELOS	4,213
<b>TOTAL</b>	<b>20,490</b>

### 5.1.2. SITUACIÓN GEOGRÁFICA

El Sistema Banrural a través de su Banco Regional en el noroeste de la república atiende esta zona de estudio. Corresponde a la Sucursal Bancaria Cananea proporcionar sus servicios crediticios y de asesoría bancaria y financiera a las poblaciones en su área de influencia que comprende 10 municipios del Estado de Sonora. La sucursal está enclavada en la Sierra Madre Occidental, a 86 kilómetros al sur de la frontera internacional entre los Estados Unidos de América y México, a 84 Kms. al Oeste con la carretera internacional N° 15 Nogales-México y a 250 Kms. de la ciudad de Hermosillo, Capital del Estado.

### 5.1.3. DIVISIÓN POLÍTICA

El área de influencia de la Sucursal Bancaria Cananea abarca los municipios del Estado siguientes: Cananea, Naco, Agua Prieta, Fronteras, Nacozari, Bacoachi, Arizpe, Imuris, Nogales y Santa Cruz; localizándose en éste último el Ejido Miguel Hidalgo.

### 5.1.4. ACTIVIDAD ECONÓMICA

La minería es sin duda la primera riqueza en la región, que fue lo que dio origen a la ciudad de Cananea. La producción de cobre en este Mineral representa más del 60 % del total del que se produce en la República Mexicana.

La siguiente actividad económica en importancia es la ganadería. Los siete ejidos colectivos en conjunto con los ganaderos particulares crían y exportan más de 20,000 cabezas de ganado al año.

El Ejido Miguel Hidalgo esta dentro de dicho contexto, siendo la ganadería su actividad principal, misma que se desarrolla y explota ampliamente. Debido al conocimiento del ramo, adquirido desde tiempos muy antiguos, se han aprovechado más racionalmente los factores de la producción. La superficie que se trabaja actualmente es la que se recibió en dotación por resolución presidencial de 42 520-00-00 Has., utilizándose en los siguientes conceptos:

ÁREA	HECTÁREAS
AGOSTADERO	41 823-00
AGRICULTURA	250-00
ZONA URBANA	50-00
NO UTILIZABLE	397-00

Como podemos observar, el área de agostadero refleja la actividad económica preponderante del ejido, que es la ganadera.

Para que su actividad económica no decline, los ejidos se esfuerzan en conservar las buenas características fenotípicas del ganado, mismo que esta constituido por vacas de la raza Hereford, al igual que los sementales y el hato ganadero.

El inventario de ganado que tiene en conjunto el ejido, refleja las cifras detalladas en el cuadro siguiente, aclarando que éstas son resultado de conteos en las corridas anuales, proceso que describiremos en los puntos subsiguientes.

CLASIFICACIÓN	CABEZAS
VACAS	2,506
SEMENTALES	291
VAQUILLAS ( 2 a 3 años )	578
VAQUILLAS ( 1 a 2 años )	479
BECERRAS	897
BECERROS	969
ANIMALES DE TRABAJO	125
<b>TOTAL</b>	<b>5,845</b>

## 5.2. EJIDO MIGUEL HIDALGO

### 5.2.1. INFORMACIÓN BÁSICA

#### Localización:

A una distancia de 64 kilómetros al noroeste de la ciudad de Cananea; a 45 Kms. sobre la carretera Cananea-Imuris y 35 Kms. por terracería hacia el norte. Abarca una superficie de 42,519-60-00 Hs., de las cuales 41,537-40-00 Hs. están clasificadas dentro de la categoría de agostadero y 982-20-00 Hs. son bajos susceptibles de cultivo.

#### Colindancias:

Al Norte colinda con los predios de Mascareñas, Ejidos de Santa Cruz y propiedades de los señores Molina; al Sur con el predio Concordia, Ranchos Martínez y Ejido Vicente Guerrero; al Este con el Ejido José María Morelos y la Cieneguita; al Oeste con la Concordia y Cocóspera.

#### Orografía:

La gran mayoría de estos terrenos son bastante accidentados y parte de cordones zacatosos; abarca la sierra denominada del Chivato, lugar muy sinuoso y de una elevación aproximada de 2,000 metros sobre el nivel del mar.

Hidrografía:

La corriente principal que cruza este ejido es el río de Santa Cruz que corre con un rumbo general Oeste, se deriva del río la Asunción que se interna en el Distrito de Altar. Es un río caudaloso en época de lluvias y en el resto del año mantiene escurrimientos suficientes que permiten el riego para la superficie agrícola. Sobre la margen izquierda del mismo y aguas abajo del Rancho San Lázaro es donde se encuentran los terrenos abiertos a la agricultura, los cuales se irrigan con sus aguas. En la época de estiaje se auxilian con cuatro pozos electrificados que bombean de 36 a 50 litros por segundo suficiente para 192-00 Has.

Clima:

El clima sobre la montaña es templado extremoso, con una temperatura aproximada media máxima y mínima de 22 y 3 grados centígrados respectivamente; con precipitación media de 400 milímetros; en las praderas, el clima es templado semi-seco, con una temperatura media máxima de 31 grados y la media mínima de 4 grados centígrados; abajo, la precipitación media anual es menor, pues alcanza los 300 milímetros. En el invierno se presentan fuertes heladas y al inicio del verano granizadas.

Comunicaciones:

El poblado principal de este ejido es San Lázaro que constituye su centro de consumo y abastecimiento más importante, situado a una distancia aproximada de 64 kilómetros de Cananea, de los cuales 35 son camino de terracería, dificultando en época de lluvias la comunicación, por el paso y crecimiento de los arroyos, así como de terrenos arcillosos. Una parte de los potreros que forman este ejido se puede recorrer en automóvil, en virtud de contar con algunos caminos que se han acondicionado. Por la parte norte es comunicado por el ferrocarril hacia las poblaciones de Nogales, Naco, Cananea y Agua Prieta, pues cuenta con una estación de embarque llamada "Martínez" y que se localiza aguas abajo del Rancho de San Lázaro, aproximadamente a una distancia de cinco kilómetros.

## 5.2.2. POBLACIÓN

La población económicamente activa del ejido esta conformada por 141 personas, todos integrantes del Miguel Hidalgo, en general nativos de la región acostumbrados al trabajo, de buena constitución física, muchos de ellos verdaderos vaqueros profesionales de su labor que conocen los terrenos ampliamente; todos hablan el idioma español y un alto porcentaje sabe leer y escribir.

Usan calzado y ropas de trabajo apropiadas para el clima. Su vecindad con el pueblo norteamericano establece una marcada influencia en sus costumbres, como el vestuario, formas de trabajo y alimentación, la cual es principalmente a base de tortillas de harina, carne, papas, pastas, frijoles y maíz.

## ANÁLISIS DEMOGRÁFICO:

N° EJIDATARIOS	N° FAMILIAS	PROM. INT. FAM	POBL. TOTAL
141	168	4	672 *

El ejido cuenta con seis fuentes de trabajo que dan ocupación al 62.41 % promedio anual de los 141 derechosos, agrupando su fuerza de trabajo de la siguiente manera:

ACTIVIDAD	N° EJIDATARIOS	OBSERVACIÓN
GANADERÍA DE CARNE	34	Permanentes
GANADERÍA DE LECHE	14	Permanentes
AGRICULTURA	12	Promedio Anual
FRUTICULTURA	5	Promedio Anual
ADMINISTRACIÓN	8	Permanentes
COOPERATIVA	15	Permanentes

Los ejidatarios restantes, se ocupan en trabajos eventuales tales como reparación de cercos, aguajes, parrillas, mecánicos, etcétera.

Como en la actividad ganadera la cosecha solo se presenta una vez al año, el promedio de ingresos por ejidatario es muy bajo, alrededor de \$ 25.00 pesos diarios, lo que no permite considerarlos dentro de un buen nivel de vida; al margen de los problemas de producción, están los de comercialización, que su situación dependerá de los precios que en el mercado alcance el ganado de exportación.

En cuanto al bienestar social de la población, existen suficientes centros de educación y salud, aunque su acceso en ocasiones se ve limitado por problemas de carácter económico. En los aspectos de vivienda y alimentación se puede considerar que están dentro de los parámetros normales de calidad y nutrición.

\* Información estimada con base al promedio.

### 5.2.3. ORGANIZACIÓN

De acuerdo al decreto presidencial que dotó de tierras a los siete ejidos del exlatifundio Green, la explotación de éstas debía ser bajo una organización de tipo colectivo, estando sujetos a lo que en esa materia contemplaba la Ley y Reglamento que regía al Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, lo que posteriormente se transformó en la Ley Federal de la Reforma Agraria; de esta manera los destinos del ejido y su desarrollo dependían en principio de la decisión tomada en la Asamblea General de Ejidatarios constituida en máxima autoridad, y en las Autoridades Ejidales de cada ejido la obligación de implementar y dar cumplimiento a los acuerdos tomados en dichas reuniones. Se elaboró un Reglamento Interno, que establecía juntas quincenales, asambleas ordinarias y las de balance y programación.

Como consecuencia de lo normado por la nueva ley y en virtud de la idiosincrasia de los campesinos, la Autoridad Ejidal empezó a tomarse atribuciones de "autoridad" más no de representante, ocasionando que el desarrollo económico y los niveles de productividad en los núcleos ejidales dependiera en mayor o menor grado de la capacidad, voluntad y honradez de los Directivos en turno, quienes por su representatividad acordaban con las Dependencias involucradas en el sector, los apoyos necesarios que de acuerdo a la actividad fundamental de estos ejidos consideraban necesarios implementar en el campo, la mayoría de las veces sin consultar a las bases.

Así también el hecho de la implementación de políticas proteccionistas por parte del Gobierno Federal, que apoyaron al ejido con créditos para el pago de una "raya" quincenal, que les cubría un diario pretendiendo mantener tranquilidad en el campo y así evitar inconformidades que pudiesen motivar problemas de carácter político. Los productores bajo esta perspectiva, se puede decir, que se dedicaban a producir para pagar más no para vivir, sujetos a las disposiciones de las dependencias, que en lugar de promover su desarrollo, parecería que lo detenían.

Lo antes señalado ocasionó en la organización interna y en la producción de los ejidos, vicios de diferente tipo, fundamentalmente por el hecho que la nueva ley entregó la solución legal a un sola dependencia, que sin tener plena capacidad jurídica para resolver los problemas en primera instancia, solo emitía opiniones y dictámenes para luego llevarlos a otras superiores que resolvieran; a veces la problemática planteada en las Asambleas se desvirtuaba al exponerse ante las instancias con competencia resolutoria, presentándose en el campo algunas de las siguientes situaciones:

- Búsqueda de los cargos de Comisariado Ejidal, por simple beneficio económico.
- Búsqueda de inversiones que no cumplieran objetivos productivos, sino lucro personal.
- Gran ausentismo de los ejidatarios en las Asambleas por apatía en la toma de decisiones.
- Desvío de recursos para la producción; el Comisariado Ejidal era un intermediario entre el Banco y el productor.
- Desconocimiento de la base respecto a las responsabilidades del núcleo ejidal con la Instituciones Bancarias ya que esto lo manejaba la Autoridad Ejidal, ocasionando un fuerte endeudamiento con éstas.
- Baja sensible en la calidad y niveles de producción, derivado del hecho de cuando se reflejaron utilidades, su reparto no fue equitativo.
- Los problemas de organización incrementaron los costos de producción.
- Fuerte emigración de ejidatarios a la ciudad en busca de mejores empleos y condiciones de vida.

El resultado de todo lo anterior no permitía que se diera un desarrollo económico en el campo. Dicha problemática, aunada a la demanda de ejidatarios porque se corrigiera tal situación, coadyuvo en parte a determinar la aprobación de las reformas al Artículo 27 Constitucional (1), y posteriormente se promulgara la denominada Ley Agraria (2), que es su reglamentaria.

La reforma reconoce la plena capacidad de los ejidatarios para decidir la organización más conveniente, con el mejor aprovechamiento de sus recursos; su objetivo es producir cambios que impulsen la mayor participación de los trabajadores del campo en la economía del país, y así lograr beneficios de mejoría en sus condiciones de vida; garantizar la seguridad en las distintas formas de tenencia de la tierra ( ejidal, comunal y privada ), y buscar mecanismos de asociación y organización que permitan estimular una mayor inversión y capitalización en el campo, elevando la producción y niveles de productividad.

En seguida se mencionan algunos aspectos importantes derivados de la reforma, con repercusión en su organización interna:

- A Se eleva a rango constitucional el derecho agrario lo que determina la propiedad de tenencia de la tierra y se constituye como un patrimonio propio.
- B El Comisariado Ejidal pasa a ser un supervisor del cumplimiento de los acuerdos de la Asamblea General, ya no es un intermediario del crédito.

(1) Diario Oficial de la Federación, 6-28 de Enero de 1992.

(2) Diario Oficial de la Federación, 26 de Febrero de 1992.

- C Son los propios productores los que determinan en Asamblea General la forma de explotación de sus recursos, así como la delimitación de la propiedad o del derecho y la organización interna del ejido en todos sus aspectos.
- D Es el propio productor quien determina el destino y uso de la tierra que ampara su derecho.
- E Como patrimonio familiar que representa su derecho agrario, se protege a la familia del desamparo total.
- F Se crean instancias jurídicas como son la Procuraduría Agraria y el Registro Agrario Nacional, para obtener agilidad en la solución de los problemas agrarios.
- G Se da libertad al productor para la asociación con quien más le convenga a efecto de lograr mejores beneficios en la explotación de sus recursos.
- H El ejidatario o comunero adquiere personalidad jurídica propia, que le permite contratar directamente o en grupo con instituciones bancarias o financieras.
- I En general el desarrollo económico de los productores depende totalmente de ellos mismos, que para alcanzar sus metas, la unidad de medida es su propio esfuerzo.
- J Se presenta una selección natural de productores, ya que aquellas personas que habían adquirido un derecho por diversas causas pero que su actividad principal era distinta al sector agropecuario, están vendiendo estos derechos a otros campesinos o terceras personas.

Algunos de los aspectos negativos derivados de la reforma serían:

- A Al individualizarse la explotación de los medios de la producción, se inició un proceso de pulverización de la tierra, repercutiendo en incrementos directos de costos.
- B Como consecuencia de que anteriormente las autoridades ejidales eran las que gestionaban las inversiones hacia los ejidos, los ejidatarios desconocían los trámites para hacerse de recursos y del manejo financiero, factor limitante temporal, en virtud que la misma necesidad de llevar a cabo los mismos los irá capacitando.
- C Se reduce la opción de inversiones fiscales que benefician a varios productores ya que para ello se requiere la organización en grupos.

La organización actual del ejido se define en el capítulo 21 de la Ley Agraria, describiéndose del 21 al 40 los procedimientos, funciones y responsabilidades de los órganos que lo rigen:

1. La asamblea.
2. El comisariado ejidal.
3. El consejo de vigilancia.

La Asamblea es el órgano supremo en la que participan todos los ejidatarios, reuniéndose semestralmente o más veces si es necesario. En ésta, se ventilan los asuntos de relevancia e importancia concernientes al ejido, cuyas resoluciones son tomadas por mayoría de votos en el pleno, siendo de carácter obligatorio.

El Comisariado Ejidal es el órgano encargado de la ejecución de los acuerdos de asamblea, representación y gestión administrativa del ejido. Esta constituido por un Presidente, Secretario y Tesorero, propietarios y sus respectivos suplentes.

El Consejo de Vigilancia esta constituido por un Presidente y dos Secretarios, propietarios y suplentes. La principal función es vigilar que los actos del comisariado se ajusten a los preceptos de ley y lo dispuesto por el reglamento interno o la asamblea.

### 5.3. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN PECUARIA

#### 5.3.1. PROCESO PRODUCTIVO

El sistema de explotación utilizado en esta zona ganadera es el llamado de forma extensiva o de agostadero, en el cual el ganado anda suelto. Primordialmente se ha implementado la división de potreros, con cercos tanto perimetrales como internos, para tener mejor control en su distribución; asimismo del abastecimiento de agua contando con repesos, pozos de abrevadero y aguajes naturales, encontrándose éstos ubicados en la totalidad de la superficie y de acuerdo a la necesidad de cada potrero, logrando con ello pastizales más uniformes ya que como es lógico el ganado pastorea lo más cercano al agua, obteniéndose un mejor uso del agua y pastizales, no sobrecargando en determinados abastecimientos, siendo además una medida de evitar el sobrepastoreo.

En el manejo del hato es aplicada la tecnología adecuada, como son: prácticas de palpación, pruebas de fertilidad en toros, empadre en praderas, vacunas, desparasitación, uso de potreros y otros, que les ha permitido obtener pariciones que van del 75 al 80 %.

#### El proceso productivo ganadero se presenta en etapas:

Del mes de enero a junio, es época de pariciones, identificando a las crías con la llamada señal de sangre, que consiste en un corte en la oreja del animal que indica a quien pertenece.

En el mes de mayo, se hace una "corrida" reuniendo el ganado para la aplicación del baño de inmersión o garrapaticida, contra ectoparasitos; además tratar el pink-eye y gusaneras, y aprovechar para efectuar la vacunación a las crías.

De abril a septiembre, época de empadre, que significa la cruce entre sementales y vacas, encerrando en un potrero a un toro en proporción con 18 a 20 vaquillas. En este lapso le son suministrados alimentos comerciales concentrados para aumentar su eficiencia, separándolos al término del período de empadre. Dos meses antes de que inicie dicho lapso, se les practica la prueba de la fertilidad, desechándose a los que no reúnen las características requeridas.

De octubre a diciembre, se inicia la corrida principal, en la que se reúne a todo el hato ganadero por partidas según los potreros donde se encuentren, efectuándose las labores y prácticas de manejo más importantes, siendo las siguientes:

1. Inventario ganadero.- Vacas, sementales, vaquillas (las del año anterior), y la producción (beceros y becerras).
2. A las crías obtenidas se les herra.- A los machos para exportación se les herra y descorna y de acuerdo a las leyes americanas se les castra; a las hembras únicamente se herra y descorna. Normalmente el proceso es ese, sin embargo si en el mercado americano, el precio de la carne de las hembras es alto, también se les castra, extirpando la matriz completa.
3. Vacunación.- Se les aplica a hembras y machos la bacterina triple, contra: carbón sintomático, hedema maligno, y septicemia hemorrágica.
4. Desparasitación.- Externa e interna.
5. Selección de ganado.- Se determina cual es el ganado de desecho, clasificándose así por sus características fenotípicas, de herradero y en menos porcentaje por palpación, destinándose al abasto y parte a autoconsumo del ejido; dicho ganado es sustituido por la selección de vaquillas de 2 años destinadas a pie de cría, para que su parición sea a los tres, aplicando en el lapso, vitamina A en su alimentación; las no utilizadas para dicho propósito se comercializan al igual que los beceros. De igual manera se seleccionan los toretes o beceros, disponiendo de entre un 5 al 10 % del total de la producción como reserva, y posteriormente su venta o intercambio y así sustituir los toros viejos, en virtud que los mismos no pueden servir por la degeneración genética que se daría; en época en que en el mercado hay demanda y por ende precios altos, se dispone de ésta reserva exportándola, y con el beneficio económico adquirir nuevos sementales al presentarse la necesidad. El resto de la producción de beceros se comercializan al mejor postor, dejando con las madres solo a los muy chicos o coleros.

Terminada esta operación, se continúa con lo que se le llama la pepena o recolección de beceros coleros, a los cuales se les practica el manejo antes mencionado.

Aún cuando en todo el proceso productivo se cuenta con personal capacitado y con experiencia para llevar a cabo un buen manejo y desarrollo de la actividad pecuaria, además de contar con asesoría técnica y financiera de Banrural, se esta presentando la problemática siguiente:

Cuando se llevo a cabo la expropiación de los terrenos de la Familia Green, los ejidatarios recibieron adicionalmente a la tierra, la infraestructura existente y un pie de cría en excelentes condiciones y características genéticas, de raza Hereford, que de acuerdo a su manejo mantenía niveles de productividad muy altos, con bajos costos de producción que generaban buenos ingresos y utilidades. Al recibir los bienes y ser administrados por el ejido, derivado de la gran cantidad de "dueños", su manejo empezó a ser distinto al anterior, sobre todo en lo que se refiere a los costos de producción, generándose baja rentabilidad en la actividad económica.

Al modificarse el artículo 27 constitucional, y pasar el derecho agrario a ser una propiedad personal, cada ejidaterio como productor recibió en promedio aproximadamente 345-00-00 Has. de terreno de agostadero, así como 4-00-00 Has. de agrícola de riego y un inventario de 35 cabezas de ganado bovino; significando el hecho aspectos positivos y negativos.

Bajo una perspectiva positiva, se estima viable se reactiven los niveles de productividad en el proceso productivo, por las razones siguientes:

- Manejo más personalizado de los recursos, pues directamente la familia es la que esta al tanto del buen uso de la explotación.
- Beneficios económicos directos al tener acceso a la producción que se obtenga.
- En la medida de lograr mayor eficiencia en la producción, se capitalizará la empresa, pudiendo utilizar parte de la disponibilidad para adquirir nuevos derechos aumentando el patrimonio y en consecuencia los márgenes de utilidad futuros.
- Al haber mayor vigilancia en el proceso productivo, lógicamente los costos de producción podrían verse disminuidos.
- Al volverse sujeto de crédito de la Banca y tener acceso directo a los servicios financieros, desaparecen procedimientos anteriores de la Solidaria que permitía que productores eficientes cubrieran responsabilidades de los ineficientes. Ahora solo son responsables de los adeudos y compromisos por ellos mismos contraídos.

El aspecto negativo se refleja en los fuertes cambios sobre la tenencia de la tierra ejidal y comunal. Los ejidatarios al sentirse propietarios han realizado gran venta de derechos agrarios o puesto en arrendamiento los mismos. También reclamos de gente que se había retirado por años de los núcleos ejidales, provocando dentro de los ejidos movimientos de inconformidad e inestabilidad. La situación ha generado que se estén llevando a cabo operaciones de sesión de derechos temporales y totales, generalmente en condiciones de

desventaja para los productores, ya que éstos dependiendo de su necesidad económica rentan o venden en un valor muy por debajo del real. Se ha observado y es importante señalarlo, que se están dando casos de acaparamiento de derechos que pueden llevar a la formación de nuevos latifundios disfrazados o simulados.

Los hechos señalados en el párrafo anterior afectan definitiva y desfavorablemente el proceso productivo integral del ejido.

### 5.3.2. COSTOS DE PRODUCCIÓN

Como lo menciona el Dr. Harold F. Breimeyer (1) en conferencia dictada en Buenos Aires Argentina, sobre la economía ganadera y la comercialización de la carne:

*... "es realmente una ironía que siendo la carne vacuna uno de los alimentos más caros sea al mismo tiempo uno de los más baratos. Cuando se produce con el sólo pastoreo de los animales en pasturas naturales, la carne vacuna resulta barata. Mientras no se habían tocado las pasturas naturales del mundo y eran suficientemente extensas para abastecer todas las necesidades, la carne vacuna era un alimento barato. Pero a medida que fue aumentando la población y las pasturas naturales ya no alcanzaban, la carne vacuna se volvió cara".*

Esto nos indica que los costos de la carne o del ganado dependen de los insumos que se le suministren para su desarrollo. De agotarse los pastos naturales si se les alimenta con alfalfa, rye gras, maíz, sorgo u otros forrajes, lógicamente los costos de producción se incrementarán, resultando a veces antieconómico para los productores.

Como lo señalamos anteriormente, el ejido dispone de 250 hectáreas para explotación agrícola, las cuales son utilizadas fundamentalmente para cultivos que proporcionen alimento al ganado, coadyuvando con ello al abatimiento de los costos de producción; por supuesto que el producto de dichos cultivos es utilizado cuando la existencia de pastos naturales en los agostaderos es bajo, asimismo para proporcionarlo a los vientres cuando se encuentren en corrales. Los costos de producción por hectárea de los forrajes básicos que se siembran en la zona incluyen los conceptos de gasto siguientes: preparación de suelo, siembra o plantación, fertilización, deshierbe, riego y drenaje, control de plagas y enfermedades, cosecha y en su caso seguros.

El cuadro siguiente nos muestra los cultivos básicos y sus costos de producción, no haciendo un análisis más profundo con relación al valor de la producción, en virtud que el destino final o uso principal del forraje cosechado es para autoconsumo de su ganado, determinándose su valor real de acuerdo a la relación precio por kilogramo de carne en el mercado.

(1) Seminario Sobre Economía Ganadera y Comercialización de la Carne.- Dr. Harold F. Breimeyer. Argentina 1962. Pag. 5

CULTIVO	COSTO PRODUC. POR HA.	COSTO PRODUC. TOTAL
Alfalfa	2,090	130,625
Maiz Forrajero	2,478	154,875
TOTAL	4,568	285,500

El costo de producción total resultó del producto del costo por hectárea por el número de hectáreas sembradas de cada cultivo, que para el caso se hizo bajo el supuesto de que de las 250 Has. se utilizaron 62.5 Has. por cultivo. En el ejido se dice que los costos agrícolas son altos, sin embargo si se cambiara la función de producción, estableciendo praderas perennes y se utilizara la superficie agrícola de riego existente no explotada (60 % aproximadamente), los problemas en cuanto a dichos costos se reducirían al eficientarse la producción.

En cuanto al ganado, los costos de producción se consideran bajos en relación con el producto de sus ventas. Sus precios son competitivos en el mercado norteamericano, por lo que generalmente se tiene asegurada la demanda total del mismo. Cabe hacer mención que para esta relación, coadyuvan los índices de baja siniestralidad existentes en la zona que van del 2.5 % en adultos y 1.5 % en crías al destete.

En el ciclo 95/95 el costo de operación por unidad animal fue de 350 pesos, constituido el gasto por los siguientes conceptos: suplemento alimenticio y mineral, medicinas y vacunas, sueldos y salarios, reposición de sementales, combustibles y lubricantes, útiles y equipo, mantenimiento de construcciones y de equipo, seguro ganadero e impuestos. Con esta base de costo por unidad, multiplicada por el total del hato ganadero existente en el ejido que ascendía al número de 3,192 vientres, los gastos de operación alcanzaron la cifra en pesos de \$ 1,117,200 . Véase el desglose siguiente:

HATO GANADERO	N° UNIDADES ANIMAL	TOTAL (pesos)
Vacas	2,820	987,000
Vaquillas 2-3 años	82	28,700
Sementales	290	101,500
TOTAL	3,192	1,117,200

Como ya se menciona, al modificarse el Artículo 27 Constitucional, la tendencia actual es la de operar en forma individual, lo que ha repercutido en incremento de los costos; anteriormente bajo el esquema de producción colectivo los conceptos de gasto eran los mismos, en el cual los 141 ejidatarios percibían un salario diario, y por éste desarrollaban diferentes actividades, por ejemplo existían 15 vaqueros cuya única función era atender el ganado dándole la misma atención a todo el hato ganadero, dedicándose el resto a la reparación de cercos, a la agricultura y a otras necesidades. En forma individual, no se reparten salarios porque cada socio tiene su ganado particular, implicando que en lugar de 15 haya 141 vaqueros, y de requerirse cualquier otra actividad o trámite, es necesario realizar pagos adicionales. Es decir los conceptos de gasto se han particularizado y por ende los costos multiplicado.

### 5.3.3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Por tradición, la banca comercial o privada, se ha caracterizado por la renuencia o resistencia al otorgamiento de apoyos crediticios al sector agropecuario, sobre todo a la figura jurídica del Ejido, que no reunía los requisitos que ésta exige, como son garantías, documentos o títulos de propiedad de la tierra que trabajan.

El Ejido Miguel Hidalgo desde su constitución en el año de 1959, ha operado sus créditos a través del ahora Sistema Banrural no habiendo recurrido a la banca privada, por lo cual solo se presentan datos de tal relación. Sin embargo, cabe el comentario que una mayor y decidida participación de la banca comercial al sector, coadyuvaría a solucionar la insuficiencia crediticia al campo, contribuyendo a su capitalización y resolución de su grave problemática, que en términos generales a nivel país, se encuentra inmersa en una economía de subdesarrollo y atraso tecnológico.

El Banco Nacional de Crédito Rural, S. N. C., como institución de banca de desarrollo, dentro de sus funciones y responsabilidades tiene la prioridad de participar en apoyo del sector rural, canalizando, orientando y colocando sus recursos financieros. Como sistema, el Banrural a través de sus bancos regionales opera las solicitudes de créditos de avío y refaccionarios de los diferentes programas y necesidades de inversión que surgen y que son viables.

Al crearse el ejido, durante 19 años recibió financiamientos de avío y refaccionarios del desaparecido Banco de Crédito Ejidal, S.A., todos enmarcados bajo la organización de la Gran Colectiva; ello implicó que derivado de la problemática existente en el seno de esa organización, mencionada en capítulos anteriores, las circunstancias económicas del ejido Miguel Hidalgo y demás integrantes no prosperarán, no logrando el desarrollo económico

esperado. Los vicios existentes repercutían en que los costos de operación se incrementaran, producto de la utilización de una mano de obra excesiva y cara, muchas veces sostenida con los créditos de avío recibidos. Algunos de los ejidos miembros trabajaban mucho y otros no; asimismo, unos tenían exceso de gastos y otros no, originando el problema que a la hora de hacer cuentas sobre los compromisos contraídos ante las diferentes instancias, todos tenían que hacer frente a partes iguales.

A la disolución de la Gran Colectiva, los siete ejidos colectivos con la finalidad de alcanzar el desarrollo integral de todos sus integrantes, a finales de la década de los ochenta recibieron apoyos muy fuertes con créditos de tipo refaccionario, cuyo destino y canalización era explotar intensiva y racionalmente sus recursos naturales. Sin embargo en lugar de lograr el objetivo propuesto, consiguieron un importante endeudamiento con generación de carteras vencidas; esta situación se estima fue debido a falta de organización, una debida planeación y coordinación del proyecto, la poca participación de los productores en los programas de actividad agropecuaria, así como, la interacción de factores económicos que incrementaron los costos de producción derivado de situaciones inflacionarias, con los resultados mencionados.

El Sistema Banrural conociendo los antecedentes y problemática descrita, con base en la legislación, políticas y reglamentación existentes, se ha transformado, adecuándose a las necesidades del sector rural, y como banca de desarrollo coadyuvar en la resolución de la tan complicada situación que priva en el campo. Siendo uno de sus objetivos prioritarios la capitalización del sector, se ha abocado a la preparación y atención de programas que conlleven a ello. En ese sentido el Banrural, durante el ejercicio 1995, en su zona de influencia del regional noroeste, canalizó recursos financieros en la cantidad de 720,066 miles de pesos, para el apoyo de las solicitudes viables de créditos de avío y refaccionarios, independientemente del otorgamiento de financiamientos clasificados como de otro tipo, y de tasa libre.

Ha correspondido a la Sucursal Bancaria Cananea proporcionar los apoyos necesarios y viables al Ejido Miguel Hidalgo, fortaleciendo los programa de estímulo al desarrollo económico.

El Ejido Miguel Hidalgo a través de su historia ha recibido diversos financiamientos de Banrural en apoyo de los diferentes proyectos de desarrollo al interior, y en ocasiones para subsanar necesidades prioritarias de sus integrantes; el banco en este sentido, actuando conforme los nuevos lineamientos y políticas, su principal objetivo e intención es servir de detonante, motivando la reactivación de la actividad económica, no solo del ejido, sino de los demás productores existentes en la zona.

### 5.3.4. CALENDARIO DE PRODUCCIÓN

El ciclo productivo del Ejido Miguel Hidalgo registra doce actividades ganaderas principales que se pueden representar conforme el cuadro analítico siguiente:

#### CALENDARIO DE ACTIVIDADES GANADERAS

Nº	ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Junta, desahije, vacunar, Vitam. A, destete										X	X	X
2	Comercialización											X	X
3	Palpación										X	X	X
4	Prueba fertilidad de toros		X										
5	Suplementación sementales	X	X										
6	Época de empadre				X	X	X	X					
7	Época de empadre vaquillas				X	X	X						
8	Castrar, señalar en potrero	X	X	X	X								
9	Época de nacimientos	X	X	X	X								
10	Baños desparasitación										X	X	X
11	Suplementación mineral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12	Desecho, reposición y selección pie de cría										X	X	X

La producción en sí, solo se da durante los primeros cuatro meses del año, de enero a abril, aunque la misma se comercializa hasta el siguiente ciclo de producción, cuando el producto se ha desarrollado y alcanza un año y medio de edad. La comercialización de los meses de noviembre y diciembre reflejada en el cuadro es la más importante y corresponde a la producción del año anterior, aclarando que posteriormente en el mes de abril se ofrecen en el mercado los llamados "coleros" que son animales o ganado que no tienen la edad ni llegan al peso requerido y conveniente para su venta en los meses señalados.

### 5.3.5. DESTINO DE LA PRODUCCIÓN

#### COMERCIO INTERIOR Y EXTERIOR

En el cuadro siguiente se muestra el manejo comercial de la actividad económica ganadera de la especie bovino en el Estado de Sonora:

GANADO BOVINO TRASLADADO FUERA Y DENTRO DEL ESTADO 1994.  
( N° CABEZAS )

SEXO, PROPOSITO	DENTRO DE LA ENTIDAD			FUERA DE LA ENTIDAD		
	TOTAL	DE OTRAS ENTID. a/	DEL EXTRAN.b/	TOTAL	A OTRAS ENTID. a/	AL EXTRAN.b/
<b>Total</b>	<b>126,500</b>	<b>24,289</b>	<b>102,211</b>	<b>449,027</b>	<b>166,116</b>	<b>282,911</b>
<b>Machos</b>	<b>59,869</b>	<b>13,390</b>	<b>46,479</b>	<b>277,146</b>	<b>41,662</b>	<b>235,484</b>
Becerras	8,976	8,976	---	246,694	15,000	231,694
Novillos	49,066	3,688	45,378	25,498	21,708	3,790
Toros	1,827	726	1,101	4,954	4,954	---
<b>Hembras</b>	<b>66,631</b>	<b>10,899</b>	<b>55,732</b>	<b>171,881</b>	<b>124,454</b>	<b>47,427</b>
Becerras	339	334	5	53,804	53,804	---
Vaquillas	62,271	7,047	55,224	102,513	55,086	47,427
Vacas	4,021	3,518	503	15,564	15,564	---

El total de número de cabezas exportadas en el Estado ascendió a la cantidad de 282,911 durante 1994, cifra que lo ubica en un lugar importante dentro del contexto de la actividad ganadera nacional, más las destinadas a otras entidades por 166,116 se alcanzó un total de cabezas comercializadas de 499,027 cabezas animal.

Lamentablemente no existen cifras oficiales publicadas del destino de la producción a nivel ejido, para determinar y equiparar porcentualmente el grado de participación del ejido objeto de nuestro estudio, sin embargo mediante investigación directa se obtuvo la información que el ganado se comercializó hacia los Estados Unidos de Norteamérica a través de intermediarios, conforme las siguientes cifras correspondientes al ejercicio de 1995:

Notas.-

a/ Refiere ganado amparado con permisos de movilización.

b/ Comprende período Sept. 93/ Ags. 94

Fuente: Srta. Fomento Ganadero, Gob. del Edo., Dir. Gral. de Control y Serv. Ganaderos.

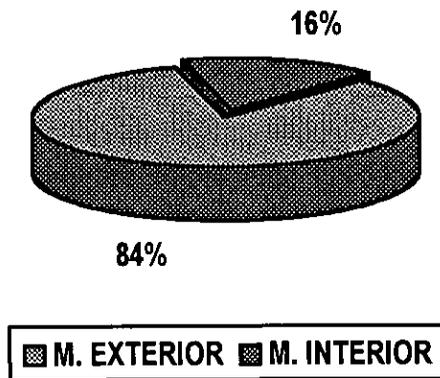
INEGI.- Anuario Estadístico del Edo. de Sonora.- 1995.

VENTAS AL MERCADO EXTERIOR E INTERIOR DE GANADO BOVINO, EJIDO MIGUEL HIDALGO. 1995.- (N° DE CABEZAS)

CONCEPTO	MERCADO EXTERIOR	MERCADO INTERIOR
BECERROS	1,088	---
BECERRAS	565	---
GANADO DE DESECHO	---	326
TOTAL	1,653	326

El ganado que no fue posible exportar se destinó al mercado interior, comercializándose también a través de intermediarios. Este ganado clasificado como de "desecho" sumo la cifra de 326 unidades animal, número de cabezas destinadas al abasto local.

Lo anterior en términos porcentuales se representaría gráficamente de la siguiente manera, pudiendo observar que básicamente la producción del ejido está destinada al mercado exterior.



## 5.4. FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

¿Como se determina el precio ?

Esta es una pregunta para la cual no existe una formula sencilla en la mente de los productores agropecuarios, dado que para ellos hay múltiples elementos y factores que intervienen en su fijación, pudiéndose señalar entre los más importantes los siguientes: la oferta y demanda del producto en el mercado, elasticidad de la demanda, productos sustitutos, costos de producción, precios de la competencia, elementos monopolísticos, así como los objetivos y políticas de las empresas productivas; todo esto enmarcado en el contexto económico de un país y en el exterior por definiciones internacionales.

Ante el cuestionamiento anterior, será necesario comprender mejor cómo funciona el sistema de precios.

Adam Smith, ya en el año de 1776 refería en su obra *La Riqueza de la Naciones*, que en el sistema de precios había una fuerza o mecanismo automático llamada por él "una mano invisible" (1), que de alguna manera ordenaba el sistema económico. Más tarde reconocería que su aseveración solo actuaba en condiciones de competencia perfecta.

Por definición sabemos que todo bien económico tiene un precio, sea mercancía o servicio, aunque lo importante de esto es saber precisamente como se determina. La oferta y la demanda son elementos que intervienen directamente en la determinación de los precios, por lo que brevemente describiremos como actúan en una economía de mercado libre. Podemos decir que cuando el precio de una mercancía o servicio es superior a sus costos de producción, el productor decide incrementar la producción, y en función del volumen y proporción alcanzada, en esos términos serán sus beneficios; en caso contrario, si el precio de su producto no recupera siquiera los costos, decidirá disminuir la producción. Asimismo, en función de las preferencias del consumidor será la demanda de un bien, que entre más demanda tenga, mayor precio alcanzará, o a la inversa, a menor demanda menor precio; éstas fuerzas son las que libremente determinan los precios en el mercado, llegándose a un punto de equilibrio o precio justo, cuando los intereses entre los vendedores y compradores llegan a un punto en el que la cantidad ofrecida es igual a la cantidad demandada. Ahora veamos el cuadro siguiente, en el que podemos observar que si los precios son bajos, la demanda será alta y la oferta escasa o nula, cambiando ésta proporción conforme se modifican los precios:

(1) Curso de Economía Moderna. - Paul A. Samuelson. Ed. Aguilar. España. 1969. p. 42

## PRECIO DE EQUILIBRIO

NIVEL	PRECIOS (PESOS)	DEMANDA (CABEZAS)	OFERTA (CABEZAS)	TENDENCIA DE PRECIOS
1	1,000	20,000	0	A LA ALZA
2	1,500	16,000	8,000	A LA ALZA
3	2,000	12,000	12,000	P. EQUILIBRIO
4	2,500	8,000	14,000	A LA BAJA
5	3,000	4,000	16,000	A LA BAJA

En el nivel 1, cuando los precios se presentan a 1,000 pesos por cabeza, la demanda se eleva hasta 20,000 unidades, sin embargo la oferta por parte de los productores se baja a cero por ser incosteable la venta a dicho precio; en el nivel 2, los precios suben, la demanda disminuye y la oferta aunque es baja, ya se presenta; en el nivel 3, se igualan la oferta y la demanda, siendo el punto de equilibrio; los niveles 4 y 5, sucede a la inversa que en los niveles 1 y 2, disminuyendo la demanda e incrementándose la oferta.

Lo anterior se puede expresar conforme la Ley de la Demanda Descendente o decreciente (1): *"Si se reduce el precio de un bien, aumentará la cantidad demandada, o para decirlo de otro modo, si se lanza mayor cantidad al mercado, solo podrá venderse a un precio menor"*. Asimismo, si los precios se ubicaran abajo del punto de equilibrio, es decir del punto en el que la oferta y la demanda se igualan, la demanda se vería incrementada al grado de hacer subir de nuevo los precios, y si por el contrario, el precio se estableciera arriba del equilibrio, los productores ofrecerían más producto, haciendo bajar los precios como consecuencia del incremento de la oferta. De ésta manera se llega al precio de equilibrio, punto de intersección de las curvas de oferta y demanda, donde los oferentes y demandantes están satisfechos. Las curvas de oferta y demanda, generalmente reflejan gráficas con tendencias crecientes y decrecientes, respectivamente.

Para conocer el grado de respuesta de la cantidad demandada, respecto a las variaciones del precio de equilibrio en el mercado, se ideó el concepto de "elasticidad de la demanda", cuya importancia estriba en que nos permite ver las variaciones de la cantidad demandada, en función de la ubicación del precio, atendiendo su movilidad ascendente o descendente en una curva de demanda. La elasticidad de la demanda puede ser rígida, elástica o igual a la unidad, dependiendo a su variación con relación al precio, si la proporción de ésta es menor, mayor o igual a la variación del precio, respectivamente. En términos de medición, Samuelson lo especifica de la siguiente manera (2):

(1) Paul A. Samuelson.- Curso de Economía Moderna. Ed. Aguilar. España. 1969. p. 66

(2) Op. Cit. P. 433

*Cuando la reducción de P hace que Q se eleve tanto que aumenta el ingreso total,  $P \times Q$ , decimos que se trata de una demanda elástica o que la elasticidad de la demanda es mayor que la unidad.*

*Cuando la reducción de P hace que Q se eleve en una proporción exactamente igual a la de P, de manera que el ingreso total,  $P \times Q$ , no varíe, hablamos de una demanda de elasticidad igual a la unidad, o decimos que la elasticidad de la demanda es numéricamente igual a la unidad.*

*Cuando una reducción porcentual de P provoca un aumento porcentual de Q tan pequeño que el ingreso total,  $P \times Q$ , desciende, decimos que la demanda es rígida o que la elasticidad de la demanda es menor que la unidad (pero no menor que cero).*

En la que  $P$  = Precio, y  $Q$  = Cantidad demandada.

Cabe hacer mención, como se habrá observado, que se han estado manejando algunos conceptos definitorios, además de otros que se incluirán, con el propósito y finalidad de hacer más objetivo y claro el tema en desarrollo, que adicionalmente serán nuestras herramientas de análisis.

Continuando con el concepto de elasticidades, existen dos que por su importancia definimos a continuación: elasticidad-ingreso y elasticidad-precio.

a) La elasticidad-ingreso de la demanda, se define (1): "... es el cambio proporcional del consumo de un bien dividido por el cambio proporcional del ingreso".

Nos indica que si la elasticidad-ingreso de un bien es alta, proporcionalmente la demanda de éste, será mayor; asimismo, cuando la elasticidad-ingreso es baja, proporcionalmente la demanda será muy baja; el comportamiento de la elasticidad-ingreso de la demanda variará si numéricamente ésta es de cero, igual, menor, o mayor a la unidad: es de cero, cuando ante un aumento del ingreso, no hay repercusión en las compras de un bien; es igual a la unidad, cuando ante el aumento del ingreso, la proporción gastada por el consumidor es igual antes que después, al aumento del ingreso; cuando es mayor a la unidad, indica un gasto en el bien, en proporción mayor al aumento en el ingreso; si es menor a la unidad, significa que el gasto destinado a la compra del bien, en proporción es menor al aumento en el ingreso recibido; hay economistas que generalizan de acuerdo al bien de que se trate, clasificando los artículos, como bienes que tendrán elasticidad-ingreso mayor o menor a la unidad, según sean de lujo o de primera necesidad, respectivamente.

(1) C.E. Ferguson y J.P. Gould.- Teoría Microeconómica. Ed. F.C.E. México. 1984. p. 46

b) A la elasticidad-precio de la demanda, o elasticidad de la demanda, Ferguson la define (1): *"...es el cambio proporcional del consumo de un bien dividido por el cambio proporcional del precio del bien. También puede determinarse a partir de los cambios del precio y del ingreso monetario gastado en un bien"*. Nos indicará, que ante la baja del precio de un bien, según la variación que se observe en la cantidad demandada, sea mayor, igual o menor a la unidad, así será la elasticidad de la demanda, elástica, unitaria, o inelástica, respectivamente. Uno de los factores que más influye en el precio de un producto, es su elasticidad precio; donde podremos ver cómo cambia el grado de la cantidad demandada de un bien, ante las variaciones del precio, asimismo, cuando se trate de diferentes productos, si la cantidad de demanda es diferente en proporción para cada uno de los productos, indicará que tienen distintas elasticidades. Cuando la elasticidad de la demanda sea inelástica, la cantidad de demanda no variará mucho ante los cambios de precios; pero cuando sea elástica, la cantidad demandada sí reaccionará a los cambios de precios.

Por otro lado, sabemos que la oferta y la demanda en un régimen de competencia determinan el precio, sin embargo, por su importancia para el análisis y determinación de los niveles de la producción y precios, se introduce el concepto de Costos, elemento fundamental, que en un momento dado, nos permite conocer si la productividad de una empresa es eficiente o ineficiente y, si sus niveles son los adecuados para una operación en equilibrio. Es bajo este enfoque que se deberán determinar los precios de cualquier producto o mercancía; que igualmente para el ganado, los niveles de la producción estarán en función de sus costos. El precio, idealmente debería cubrir los costos, y sobre todo los marginales, que por su trascendencia definimos más adelante; sin embargo si el productor, bajo el supuesto de no contar con los medios de producción adecuados, y sus costos fueran elevados en relación con la competencia, posiblemente el precio de venta no satisfaga sus expectativas al comercializar la producción. Samuelson en su libro *Curso de Economía Moderna* dice (2): *"El coste de producción solo afecta al precio en el mismo grado en que afecta a la oferta"*, lo cual significa, que si los costos son altos, la oferta se dará en función de los precios que alcance el producto, haciéndolos o no competitivos. Los costos, sobre todo los marginales son un factor importante e influyente en la oferta, por lo que se le dedica un espacio definitorio.

(1) C.E. Ferguson y J.P. Gould.- *Teoría Microeconómica*. Ed. F.C.E. México. 1984. p. 50

(2) Paul A. Samuelson.- *Curso de Economía Moderna*. Ed. Aguilar. España. 1969. p. 443

En todo proceso de producción existen los costos fijos, variables y totales, y de estos últimos se derivan los costos marginales. Los costos fijos ( $CF$ ), como el término lo dice, son los que no varían, siempre son los mismos, independientemente de los niveles de producción de la empresa; los costos variables ( $CV$ ), son aquellos que se caracterizan por irse incrementando en proporción directa con la producción, por lo que a mayor producción, mayor es el costo variable; y los costos totales ( $CT$ ), son el producto de sumar los costos fijos más los variables,  $CF+CV=CT$ . Teniendo claro como se constituye el  $CT$ , se define el concepto de costo marginal ( $CMg$ ), como un incremento adicional al  $CT$ , el cual se presenta como resultado de la decisión de una producción mayor, que dicho de otro modo, es el costo que nos representaría producir un nivel más, el cual variará según la cantidad producida; obtener ese incremento llamado  $CMg$ , resulta de restar al  $CT$  de un nuevo nivel de producción, el  $CT$  de un nivel de producción anterior, así por ejemplo, producir una unidad tendrá un  $CT_1$ , y producir dos unidades tendrá un  $CT_2$ , siendo el  $CMg=CT_2-CT_1$ . Determinar el  $CMg$  para cada cantidad a producir, establece la posibilidad y se obtiene la ventaja de saber hasta que cantidad de mercancía producir y a que precio ofrecerla en el mercado, así también, conocer el momento en que es más conveniente dejar de producir; en síntesis, constituye un elemento de relevancia para el análisis económico, concerniente a los aspectos de precios y producción. Gráficamente el  $CMg$  se representa con una curva que en un principio desciende hasta llegar a un punto mínimo, para luego ascender.

Samuel Brown (1), bajo la lógica de los costos marginales describe la fijación de precios en los siguientes términos: "... dado que un productor no puede afectar significativamente el precio colocando una mayor producción sobre el mercado, él obtendrá el mismo precio por cada unidad adicional que pueda vender. El agregará a sus ingresos el precio de cada una de las unidades adicionales, por ello, el precio tenderá a ser igual al costo marginal. El productor seguirá produciendo (tanto como pueda vender) hasta que el costo marginal sea igual al precio. Cuando el costo marginal excediera al costo no le redituaria a él seguir produciendo, pues cada unidad adicional de venta le costaría más de lo que él recibiría".

El concepto de costos, además de ser un elemento que se correlaciona directamente con la oferta, nos señala los niveles de producción en relación con lo que nos cuesta producir cada unidad; definir el concepto precio de los productos solo con dicho elemento de análisis, definitivamente estaría incompleto, ya que una empresa además de conocer si esta produciendo con los costos de producción más bajos, requiere conjugar el elemento de Ingresos, que se relaciona con la demanda del producto; en términos generales, las gentes o empresarios, aún desconociendo la ciencia económica, para conocer los márgenes de utilidad o beneficios con que actúa su empresa, realizan una simple operación aritmética, restando a los ingresos totales, los costos totales, fórmula que por sus limitaciones, solo es útil algunas veces, lo que hace necesario el manejo de conceptos de tipo marginal, que tienen una mayor posibilidad de análisis.

(1) Samuel R. Brown, Costs and Prices (Sydney, Australia: The Law Book Co. of Australia Pty. Ltd. 1959), p. 10

De forma similar a los costos, los ingresos son: totales ( $IT$ ), y marginales ( $IMg$ ). Los  $IT$  resultan de multiplicar el precio de la mercancía o producto, por los diferentes niveles de producción, y es a partir del  $IT$ , que se obtiene el  $IMg$  que se define como el ingreso adicional que obtiene una empresa al decidir vender una unidad más de su producto, en cualquiera de sus niveles productivos; La importancia de incorporar el concepto de Ingreso Marginal en el análisis de precios, consiste en que éste nos permitirá conocer el momento en que una empresa alcance su equilibrio de producción, el cual se obtendrá en el punto que el  $IMg$  se iguale al  $CMg$ , que equivale a operar con los máximos beneficios.

Con los elementos de análisis definidos, se podrían plantear cuestionamientos sobre la situación que guardan los bienes producidos en el campo, así como el porqué de sus actuales niveles de producción y productividad.

Ante la variación de precios, los productos del campo presentan una curva de demanda, con movimientos mínimos, que indican elasticidades de tipo rígido, representadas por curvas casi paralelas al eje de las  $Y$ . Para cambiar dicha relación, generalmente el campesinado busca soluciones de carácter estatista, donde éste intervenga y les ofrezca alternativas, ya sea con precios de garantía, su incremento, u otro tipo de medidas o acciones proteccionistas. Por supuesto que a veces, la naturaleza de dichas decisiones solo beneficia a los productores del campo, en perjuicio de las masas de consumidores, pero lo peor de todo, es que las acciones tomadas son las más de las veces, paleativos que nunca resultan ser soluciones definitivas, lo cual nos lleva a la formulación de los siguientes cuestionamientos. ¿Cual es realmente el problema del campo: es de origen organizacional, de producción, capitalización u otro?, y en función de ello ¿Cuales serían sus posibles soluciones?

Los productores del campo, llámense ejidatarios, comuneros, o pequeños propietarios, se encuentran en una situación económica que generalmente es precaria, en la que ellos piensan que sus problemas se derivan o son consecuencia, entre otras razones: porque los precios que alcanzan sus productos en el mercado son bajos, por lo pequeño que a veces es la superficie o extensión de tierras de labor que ostentan, por falta de capital suficiente u oportuno, por la no posesión de mejores medios para la producción, por no estar organizados, por manejos inadecuados de sus líderes o representantes y quien sabe cuantas otras razones más; sin embargo, aún cuando algunos de los motivos expuestos no dejan de ser importantes, realmente no consideran la existencia de una de las causas principales, situación por la cual no la enfrentan, y que es su función de producción.

Para demostrar tal aseveración, se tendrán que hacer algunas consideraciones. En primer término, los productores deberán estar conscientes de que por el tamaño de las unidades de producción, y aún conjuntando a todo el ejido Miguel Hidalgo, dado su volumen de producción, definitivamente no les sería posible influenciar los precios en el mercado de la carne; es decir, éstos llegarán al mercado con su producción, teniendo que efectuar las negociaciones de comercialización de acuerdo a los precios existentes, dependiendo sus

utilidades del precio obtenido, lo cual significa que sus resultados estarán siempre expuestos al cómo se encuentren los precios del mercado. En segundo término, correlacionado con el primero, es que dichos productores, deberán saber que la resolución a su problema no se encuentra en el mercado, ya que ellos conforme los esquemas actuales de producción, nunca podrán influir en los precios; lo cual nos lleva a preguntarnos cómo poder obtener, controladamente, los mayores beneficios posibles de producción. Para encontrar la respuesta, nos tendremos que remitir a las herramientas de análisis de conceptos marginales, concretamente de costos e ingresos.

Si una empresa agropecuaria decide tomar el presente enfoque, posiblemente en el corto o mediano plazo podrá tener una economía con finanzas más estables, ¿porqué?. Trataremos de explicarlo de una manera sencilla. Si no es posible influir los precios del mercado, se requerirá que la empresa evalúe el comportamiento de sus marginales, buscar el punto de equilibrio de la producción, punto donde se igualen los  $CMg$  con los  $IMg$  para alcanzar los máximos beneficios; lograr un objetivo de tal naturaleza, demandará partir de análisis profundos y serios de la función de producción de la empresa, que probablemente impliquen modificar los esquemas de producción tradicionales, que por ejemplo podrían ser, incorporar nuevas técnicas, tecnificar los medios de la producción, optimizar los recursos humanos y de capital disponibles, etcétera. En el ejido, este es uno de los problemas más comunes, donde la función de producción generalmente ha sido la misma por generaciones, los sistemas de producción operados se transmiten de generación por generación, y prácticamente sin o con innovaciones mínimas, y lógicamente los resultados de producción y productividad no son los deseados. Realizar los análisis necesarios a la función de producción del ejido debería ser un planteamiento de carácter prioritario, ya que la consecuencia de hacerlo, sería el mejoramiento de los resultados de producción, que al ser obtenida a menores costos, al llevarla al mercado, ya no importaría tanto no poder influenciar en los precios, ya que los beneficios se obtendrán por la diferencia de costos.

El concepto función de producción, C. E. Ferguson por definición lo enuncia como (1): "...una relación (o cuadro, o ecuación matemática) que indica la cantidad máxima de producto que se puede obtener en un conjunto de insumos determinado, dada la tecnología o el "estado del arte" existentes. En resumen, la función de producción es un catálogo de posibilidades de producción".

(1) C.E. Ferguson y J.P. Gould.- Teoría Microeconómica. Ed. F.C.E. México. 1984. p. 134

Lo cual significa, que para lograr resultados satisfactorios de producción, implicará realizar algunas actividades y/o acciones, es decir, conjugar las posibilidades que podrán modificar e implícitamente mejorar la función de producción de una empresa agropecuaria; antes de mencionar a manera de ejemplo, algunas de dichas las actividades, cabe mencionar que el objetivo del presente trabajo de investigación se circunscribe únicamente en señalar que si es posible lograr un cambio favorable; el cómo hacerlo técnicamente, correspondería a los productores, sobre la decisión de contratación de grupos o personas especializadas que coadyuvaran de acuerdo a sus objetivos y necesidades. Los productores, como una opción, podrían realizar las actividades enunciadas en los incisos siguientes, que aunque algunos de los planteamientos ya se ejecutan, éstos no se desarrollan de manera sistemática, pues carecen de objetivos y metas definidas, de falta de planes y definiciones a seguir, lo que nulifica o minimiza los buenos resultados. Las acciones señaladas a continuación son de carácter enunciativo, lo cual quiere decir que podrá haber muchas otras actividades que no se señalan, pero que son susceptibles de realizar, siendo el límite las que los mismos productores se impongan:

- a) La primera actividad será la de diseñar e implementar un programa específico, que defina perfectamente, de una manera clara y sencilla, los objetivos de empresa y acciones a desarrollar que permitan que la función de producción incremente los niveles de producción y de productividad, proporcionando a los productores ganaderos los óptimos beneficios.
- b) Aplicación de registros del hato ganadero, que les permitan conocer con certidumbre el estado y condiciones de la explotación, haciendo lo posible por que este llegue a ser a nivel animal; datos como pesos en las diferentes edades, pesos promedio, pesos antes y después de traslados considerando las distancias recorridas, pesos promedios al destete, porcentajes de nacencias, entre otros.
- c) Control estricto de las vacas en edad de cargarse, para que los porcentajes de parición tiendan y lleguen a ser del 100 %, que los intervalos entre un parto y el siguiente no se extiendan de los parámetros conocidos, períodos no mayores de 400 días, y vigilancia de las crías para evitar que los índices de mortalidad se eleven; en caso contrario su repercusión es el incremento de costos, debiendo eliminar del hato el ganado que no produzca.
- d) Mejoramiento genético del hato mediante la adquisición programada de nuevo ganado, con razas superiores o especializadas, cuya herencia mejore la productividad, en razón que éstas tienen la característica de convertir en menor tiempo el alimento en carne. Mientras que el ganado criollo aumenta su peso un promedio diario aproximado de 400 gramos, y requiere de más de 1000 días para alcanzar su peso comercial; el ganado especializado, incrementa su peso promedio diario en 575 gramos, alcanzando su peso comercial en 730 días, con reducción obvia de los costos de producción. Adicionalmente

existen otros métodos para el mejoramiento genético, que consisten en utilizar sementales mejorados y el uso de la inseminación artificial, que es posiblemente el método más barato, y que proporciona crías con herencias de ganado especializado, además que para cargar a las vacas no se requiere necesariamente de tener físicamente los sementales, pudiendo reducirlos en número, con la consiguiente baja de costos. En esta labor, la cruce sistemática con animales de mejor herencia genética, a la postre mejorará los niveles promedio de productividad.

e) Otro aspecto a considerar por los ganaderos, específicamente aquellos con pequeñas extensiones, será el tipo de ganado a explotar, que se definirá en función de la mano de obra disponible; si existe abundante fuerza de trabajo deberán de meter animales que requieran mucho manejo, pero que al mismo tiempo tengan alto rendimiento con relación a la cantidad de alimento consumido, por ejemplo ganado lechero, y por el contrario, si la disponibilidad de mano de obra es escasa, el ganado que deberán introducir será uno de menor rendimiento con respecto a su alimento, pero de mayor rendimiento en relación con la fuerza de trabajo utilizada, por ejemplo ganado de engorda.

f) El manejo, es un concepto de suma importancia, que refiere ganado, praderas y potreros; del correcto o incorrecto manejo dependerán directamente los resultados de la empresa.

Para el manejo del ganado deberá elaborarse un calendario de producción, considerando todos los aspectos de desarrollo del hato; asimismo, implementar registros de las condiciones climatológicas y fenómenos meteorológicos, a los que generalmente no se les da importancia, pero que tienen la finalidad de conocer el grado de afectación, tanto de la producción de ganado como de alimento forrajero, y la forma de prevenir el enfrentamiento de los desastres naturales. Elaborar programas debidamente analizados, que contemplen las mejores condiciones para el ganado; deberá existir el alimento suficiente, con los contenidos de proteína y nutrientes necesarios para su crecimiento; bebederos con agua limpia para que no adquieran parásitos y cercana a los animales para que no recorran distancias que les mermen peso, y si la fuente natural de agua se localiza a distancias lejanas, habrá que trasladarla acercándola a los bebederos.

El manejo de praderas y potreros, si no es el adecuado tiene implicaciones muy severas, pues no debemos olvidar que estas áreas son las productoras del alimento para el ganado, el no cuidarlas encarece los costos de producción; las praderas deberán dividirse en potreros para la rotación del ganado que evitará el sobrepastoreo, que por supuesto el número de cabezas que se introduzca a los potreros será de acuerdo a los promedios que se manejen en función del tamaño, características del terreno y de su forraje, asimismo, el regreso al potrero inicial deberá estar calculado entre las tres y seis siguientes semanas, lapso en el cual el pasto de nuevo se encontrará en óptimas condiciones nutritivas, de lo contrario el alimento perderá los nutrientes contenidos, que al

consumirse en esas condiciones, el resultado será un ganado que no obtendrá los pesos esperados en el tiempo programado, encareciendo los costos. Vigilar que el ganado consuma el alimento en el lapso indicado, será una función importante.

En época de lluvias, que es cuando los pastizales crecen con mayor abundancia, se deberán tomar medidas de mucha trascendencia, pues de ello dependerá que en las épocas de sequía los costos de producción no se incrementen desproporcionadamente y que no haya desnutrición del ganado, en este sentido habrá que vigilar muy de cerca el ganado y el crecimiento de los pastos; si es demasiado rápido su crecimiento y el ganado no se lo alcanza a comer en el tiempo que debería regresar a los potreros iniciales, se tendrán que realizar tareas de corte precisamente antes de que el alimento pierda sus nutrientes, es decir, no después de las seis semanas ya mencionadas, almacenándolo con las técnicas apropiadas. Otras actividades que deberán realizarse a las praderas, serán la limpieza y cuidado de cultivos, y la aplicación de herbicidas y uso de fertilizantes mejorados, en virtud de ser elementos que evitarán que haya pérdidas de cuantía.

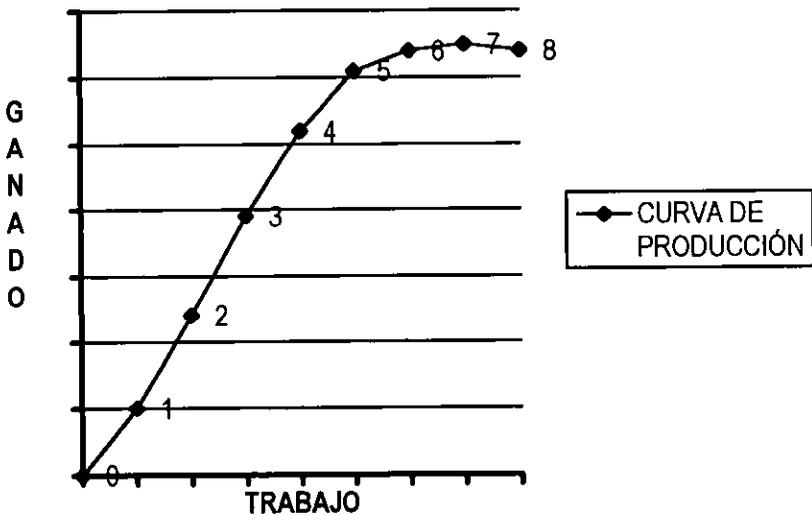
Otras de las opciones con posibilidades para la reducción de costos de producción, sería la utilización de algunos espacios dentro de las praderas, donde técnica y paralelamente se plantaran huertas, que sin afectar la producción de pastos, generaran ingresos adicionales.

g) Ser autosuficientes en la producción de alimento para el ganado. Se deberá convertir en una tarea fundamental y prioritaria, que por supuesto, implica la producción del forraje que será almacenado y utilizado en épocas de escasez. Si el ganado, conforme las formas actuales de producción alcanza su peso comercial en tres años, al modificar el esquema productivo, proporcionándole alimentación complementaria y suficiente en los potreros, seguramente el desarrollo del animal a su peso comercial se reduciría, lo cual significaría eficiencia productiva, resultado de un cambio en la función de producción. Esta modificación en la alimentación, en la cual al ganado adicionalmente al pastoreo, se le da alimento en las épocas del año que se requieren, según estimaciones de especialistas en la materia, consideran que el animal puede alcanzar su peso comercial en un tiempo menor, fluctuando entre los 5 y 7 meses. Además, el porcentaje de nacencias se incrementa y acorta el intervalo entre partos. Por supuesto que desarrollar este concepto, requiere de mucho trabajo, pero que definitivamente redundará en el incremento de los beneficios.

h) Vigilar la sanidad animal es una actividad muy importante, pues de ello dependerá que los niveles de la producción no disminuyan. La aplicación de vacunas y parasiticidas no deberá dejar de realizarse en tiempo y oportunidad.

Sabemos que cualquier función de producción nos representará los diferentes niveles de producción, obtenida de los insumos que intervienen, que pueden ser en gran cantidad, pero que se resumen en fijos, variables e ingredientes. Todas las actividades señaladas en los incisos anteriores, de alguna manera representan los diferentes insumos para la producción, que al ser aplicados con la técnica y el equipo adecuados, de manera profesional y responsable, con oportunidad y respetuosos de los tiempos, implicarán la modificación de la función de producción de la empresa agropecuaria tradicional.

En la gráfica de producción siguiente, el eje de las abscisas representa el trabajo como insumo variable; el de las ordenadas, el insumo ingrediente es el ganado, que equivale al capital; y la tierra, por definición es el insumo fijo o constante.

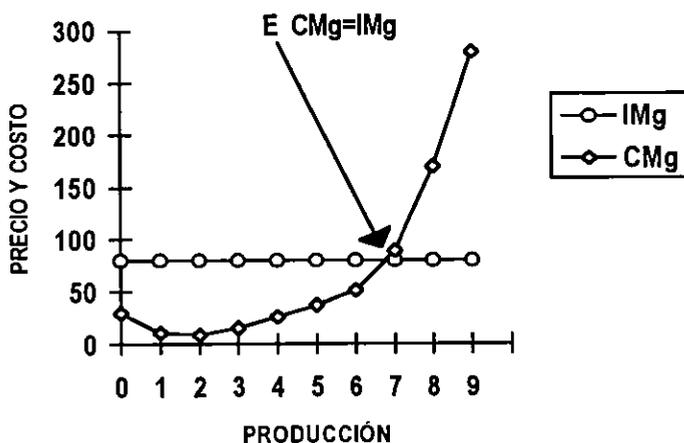


La curva de producción como se puede observar, refleja una tendencia inicial de ascenso hasta llegar a un máximo, para luego descender; comportamiento que se debe a que si el trabajo se ve incrementado en función de la incorporación de mayores insumos, éstos inicialmente y en proporción generarán una mayor producción, pero en cada una de las fases subsiguientes, dicha proporción de los niveles de producción alcanzada irán disminuyendo, aunque de hecho continúen en ascenso. A mayores insumos o fuerza de trabajo incorporada, mayor desarrollo de actividades, pudiendo desempeñar y supervisar mejor las múltiples actividades relativas al hato, hasta llegar al punto en el cual la producción iniciará su descenso, no importando la adición de mayores insumos de trabajo, como lo podemos ver en el nivel ocho de la gráfica. La importancia del presente análisis, estriba en saber o conocer cuando se llega a la posición de equilibrio, donde el trabajo y el capital se conjuguen, de tal manera que se obtenga la máxima producción con el uso racional de dichos factores.

Continuar inyectando mayores insumos de trabajo a la función de producción, implicará producir cada vez con niveles de menor beneficio, al grado de poder llegar a situaciones de pérdidas y no de ganancias. De igual manera, sería el comportamiento en el caso de insumos con ganado.

En dichas condiciones, habiendo determinado cual es el nivel idóneo para la producción, donde se conozca la cantidad de insumos adecuados para una función de producción óptima, se estará en la posibilidad de trasladar la información de la curva de producción a una gráfica de conceptos marginales, efectuando los correspondientes análisis de costos e ingresos.

La gráfica siguiente nos muestra las curvas de  $CMg$  e  $IMg$ , representándose en el eje de las abscisas los niveles de producción (cantidad producida); y en el eje de las ordenadas, la escala de movilidad de precios y costos.

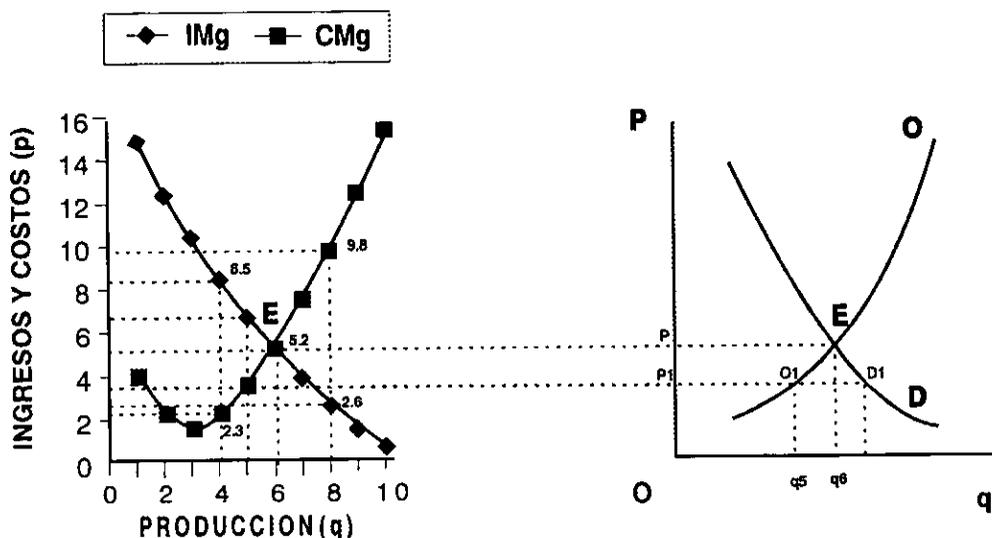


En la gráfica de función de producción, la curva resultante de los insumos de trabajo y capital, la trasladamos a la de conceptos marginales, representada por los niveles de producción en el eje de las abscisas. En un análisis enmarcado en un mercado de competencia perfecta, como se aprecia en la gráfica, el  $IMg$  no refleja incrementos, ya que en ésta condición el precio se mantiene igual en todos los niveles de producción y los bienes producidos se venden a un mismo precio; la razón de no incremento es que el  $IMg$  se define como una adición al  $IT$  en cada uno de los niveles productivos, que en este caso, permanece igual en todas las etapas de producción, por lo que se iguala al precio. Si volvemos a la gráfica de

función de producción, vemos que la curva de producción refleja su valor máximo en la fase siete, nivel de producción que en ésta gráfica de análisis marginal, es el punto donde se cortan las curvas de  $IMg$  con la de  $CMg$ , punto de equilibrio, en el cual la empresa tendrá los mayores beneficios. El beneficio se incrementará o disminuirá, en función de si el  $IMg$  es mayor o menor que el  $CMg$ , respectivamente

Dicho punto de equilibrio, en el que se igualan las curvas marginales de costos e ingresos, esta señalado como el punto E en la gráfica; asimismo como ya se menciono, el análisis que se presenta es un ejemplo que refleja una situación de competencia perfecta, donde el  $IMg$  es igual al precio, afirmándose por analogía, que el punto de equilibrio también se alcanzará cuando el  $CMg$  iguale al precio.

Ahora bien, si analizamos la misma situación en un mercado de competencia imperfecta, el comportamiento de costos y precios ante la variación de la cantidad producida nos mostraría la gráfica que se esquematiza a continuación.



Como se puede observar, el punto de equilibrio se localiza en el nivel seis de producción, señalado con la letra E en la gráfica, en el que el  $IMg = CMg$ . Abajo de este punto, es decir, en los niveles de producción inferiores al punto de equilibrio  $q_6$ , los costos marginales serán menores que los ingresos, ya que éstos serán mayores; al contrario, cuando la producción se encuentre en niveles arriba de  $q_6$ , los costos van ha ser más altos que los ingresos, por lo que no será conveniente para ningún productor ubicar su producción en dichos niveles. Por ejemplo, si la producción se encuentra en el nivel  $q_4$ , el  $CMg$  será de  $p_{2.3}$ , mientras que el  $IMg$  será mayor al ser de  $p_{8.5}$ ; la situación será distinta si la producción la llevamos a cabo en el nivel  $q_8$ , al fijarse los  $CMg$  en  $p_{9.8}$ , y el  $IMg$  en  $p_{2.6}$ , siendo mayores los costos que los ingresos.

La función de producción del productor, con los elementos de análisis dados, le permitirá estar en posibilidades de producir con costos marginales bajos e ingresos marginales altos, de acuerdo a los niveles de producción elegidos; en éstos términos, podrá llevar su producción al mercado, donde los precios se rigen por la oferta y la demanda, siendo por demás competitivo, en virtud que relativamente no le afectarán los precios fijados por los compradores, ya que su utilidad estará determinada en función de sus costos, que al ser más bajos, obtendrá beneficios óptimos. El punto de equilibrio de producción alcanzado en la gráfica de marginales q6, equivale a un precio y costo en las curvas de p5.2; en la gráfica del mercado, el equilibrio de la oferta y demanda es igual al equilibrio de la gráfica de marginales, como se puede ver en la línea que va del punto E a E de ambas gráficas, indicándonos que de llegar al mercado en dichas condiciones, los beneficios serían óptimos; sin embargo si nuestra producción se fijara en el punto 5, los costos estarían en 3.6 y los ingresos en 6.7, llegando al mercado al punto O1 y D1 de las curvas de oferta y demanda respectivamente, que nos indicará con base al precio P1, una oferta más baja y una demanda mayor, permitiendo al productor aún en dichas condiciones, obtener beneficios los cuales estarían dados en razón de los precios de producción.

## 5.5. PROBLEMÁTICA DE COMERCIALIZACIÓN

### 5.5.1. ASPECTOS TEÓRICOS

La comercialización de cualquier producto, debe planificarse con la debida anticipación; como una actividad previa e imprescindible dentro del proceso productivo de la empresa, debiendo manejar integralmente todos los aspectos de la organización y operacionales. En este sentido se deben considerar además de las situaciones internas, los factores externos de mercado, como estrategia para la planificación.

La planificación es un elemento fundamental en el concepto de la comercialización que analiza las metas propuestas y define un programa de acción para alcanzarlas.

Existen cuatro aspectos que contempla el concepto de comercialización:

1. Evaluar las posibilidades de comercializar.- Indica que operacionalmente se traten de determinar los posibles o probables clientes, considerando y analizando la competitividad del producto, comunicación y canales de distribución.
2. Planificar y programar.- Conjuntar todos los factores que intervienen para llegar a un objetivo, definiendo sobre el trabajo y actividades a desarrollar, para la comercialización del producto.

3. Organizar y dirigir.- Esto implica darle el nivel jerárquico adecuado acorde a la importancia de la función, dentro de la estructura organizacional de la empresa.
4. Medir y ajustar.- Analizar y evaluar los esfuerzos realizados en el mercado, a través de la obtención de información de resultados, costos, y tendencias. En función de esto, de ser necesario se pueden corregir planes, políticas, estímulos, etcétera.

No seguir las técnicas de comercialización señaladas significa que muchas veces el resultado en términos económicos no sea el deseado. Sin embargo aún cuando en un proceso productivo no se sigan las técnicas mencionadas, es obvio que la planeación de manera informal este intrínseca, lo cual no quiere decir que los resultados vayan a ser los mismos. El ejido Miguel Hidalgo al no contar administrativamente con un área de planeación, encargada de realizar precisamente la función de planificar previo al proceso de producción, además por no contar con los elementos e indicadores económicos base para efectuar los análisis, proyecciones y toma de decisiones, no esta en condiciones para determinar con un grado de objetividad aceptable, datos como los siguientes: parámetros de los montos y costos de la producción, estimación de los precios futuros del mercado, medios o canales de distribución, así como de ser posible tener definidos a los demandantes o compradores potenciales, con base a experiencias anteriores, personas con solvencia moral y económica reconocida, que ofrezcan la seriedad y profesionalismo necesarios en sus operaciones de compra venta, como también que garanticen precios altos o de competencia en el mercado. La situación trae como resultado que el ejido no comercialice su producción de la mejor forma, en la que se obtengan los máximos beneficios y utilidades.

La acción de comercializar los productos incide no nada más en el aspecto de venta, sino también en la compra de insumos, que impacta directamente en los costos de producción. Considerar este hecho en la programación-presupuestación de cada ejercicio fiscal es muy importante para cualquier empresa, y en este caso del ejido, pues de ello depende que los márgenes de utilidad reflejen porcentajes aceptables. Como lo señalamos en el párrafo anterior, será necesario que el ejido en el seno de su organización, controle toda la información derivada de sus actividades, generando la estadística base, y de ésta manera planificar sus eventos futuros. Los conceptos básicos que dicha información podría contener, a manera de ejemplo, sería: número de cabezas vendidas, precios unitarios de los productos vendidos e insumos adquiridos, valor de la producción, inventarios de ganado, número de hectáreas destinadas a la agricultura por cultivo, etcétera.

La determinación del precio del ganado es un factor de mucha importancia en la comercialización, por lo que es substancial estar en posibilidades de poder predeterminarlo. En ese sentido la fórmula que da el Dr. Harold F. Breimeyer (1), señala que se puede estimar conociendo la relación que se da entre el precio de los productos ganaderos y los precios de los alimentos; en la medida que ésta relación se modifique, se incrementará o decrementará la producción ganadera. Al implementar un control estadístico con información sobre el precio de dichos productos, se podría pronosticar la variación de los niveles de producción, lo cual implicaría estar en condiciones de tomar decisiones de gran trascendencia.

Analizando al ejido en su realidad económica y capacidad productiva, consideramos que éste no tiene la capacidad que le permita influir en su mercado, tanto como demandante de insumos y/o como fijador de precios, afirmación que hacemos en virtud de los volúmenes que maneja, que no son de ninguna manera determinantes en el entorno económico del ejido. De ahí la importancia de conocer y poner en práctica las técnicas de comercialización, para que pudiendo predeterminar algunos indicadores del mercado, se tengan ventajas sobre los demás oferentes. Actualmente, al no contemplarse dichas técnicas en los procedimientos de operación normales, cuando la producción esta lista para comercializarla, simplemente se vende al mejor postor, a veces con resultados poco satisfactorios.

Otro aspecto de relevancia que no debemos dejar de mencionar con respecto a la comercialización del ganado, es la participación del Estado y cómo debería éste intervenir en la regulación de dicho mercado. Su importancia estriba precisamente en su función de regular, aunque en ese sentido habría que recomendar cuales serían sus prioridades, para evitar que su importante función sea minimizada o pase desapercibida, siendo las siguientes:

- Reglamentar y hacer respetar un reglamento que norme la actividad ganadera; en general todo lo relativo a su producción, transportación, comercialización, y demás actividades inherentes.
- Establecer y aplicar políticas contra la formación de monopolios (anti-trust).
- Facilitar la integración de grupos con fines de comercialización, que al actuar en forma conjunta, darían al productor la posibilidad de comercializar más eficientemente su producción dado el volumen de oferta.
- Vigilar el comportamiento de los precios, el cual debe de ser libremente fijado por la oferta y la demanda, y en caso de ser necesario, impedir que acciones monopólicas influyan en su determinación, que afectaría los ingresos de los productores.
- Inspección y supervisión contra prácticas ilegítimas.

(1) Dr. Harold F. Breimeyer.- Op. Cit.- Buenos Aires, Argentina, 1962.

- Reunir toda la información estadística que haya respecto a la actividad agropecuaria y difundirla debidamente procesada a los usuarios e interesados, para efectos de planeación de sus actividades. En ese sentido, la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) dentro de sus responsabilidades está la de proporcionar dicho servicio, del cual tenemos conocimiento es bastante completo, en virtud que la información disponible es recopilada de fuentes internacionales, obtenida y actualizada permanentemente por medios electrónicos e informáticos, pudiéndose acceder por la misma vía. Sin embargo, es de lamentar que en el medio rural, específicamente el sector productivo ejidal, muchas veces no cuenta con los medios necesarios, humanos y materiales, para el acceso y explotación de dicha información.

Para que haya éxito en la empresa, es necesario se dé la conjunción y coordinación de los elementos del proceso productivo y por supuesto del uso de recursos financieros suficientes, ajustándose a políticas y técnicas de comercialización adecuadas.

## 5.5.2. CARACTERÍSTICAS DE LA COMERCIALIZACIÓN

### 5.5.2.1. RUTAS DE MERCADEO

Un canal de distribución se define teóricamente como la ruta que sigue un bien en el mercado al pasar de un productor a uno o varios demandantes y en el proceso va adquiriendo un valor agregado. En éste, intervienen instituciones, empresas e intermediarios, que llevan el producto hasta el consumidor final, que se puede encontrar en el país o en el extranjero.

Para las transacciones nacionales del ejido, la ruta comercial esta establecida hacia la ciudad de Cananea, que por razones de proximidad geográfica se ha convertido en su mercado natural, destinando a esa población solo el llamado ganado de "desecho", en virtud que el ganado joven se envía a los Estados Unidos por su mejor cotización. La ciudad de Cananea se ubica como un centro importante de consumo, en consecuencia de los hábitos y dieta alimenticia de sus habitantes, que es principalmente a base de carne bovina. Por otro lado, comercializar el ganado hacia otras localidades del país sería incosteable para los productores dadas las distancias que se tendrían que recorrer, que en ésta zona de acuerdo a los promedios, mermarían el peso del animal aproximadamente en un 10 %, equivalentes a 25 kilogramos, que aplicados al total de unidades a transportar, se estaría hablando de importantes ingresos que se dejarían de percibir por parte del ejido.

La ruta comercial para el ganado de exportación es hacia el vecino país Estados Unidos de América, canalizándolo a través del poblado fronterizo de Naco, Sonora. Dicho país constituye su principal mercado, influido básicamente por la facilidad de las vías de comunicación y la calidad ya reconocida del producto, que como ya se mencionó en capítulos anteriores, el ganado de esta región es de la raza Hereford. Además de la tradición y la costumbre que se impone para seguir año con año exportando la producción a ese país.

Las rutas comerciales tanto al exterior como al interior están muy bien definidas dada la ubicación del ejido Miguel Hidalgo. Su ubicación geográfica dentro del municipio de Santa Cruz lo señala prácticamente en la línea divisoria con los Estados Unidos, no dejándole muchas opciones por estar en una zona accidentada, con la sierra el Chivato de una altura de hasta 2,000 metros sobre el nivel del mar.

#### 5.5.2.2. TRANSPORTACIÓN, MERMAS Y PRÁCTICAS DE COMERCIALIZACIÓN

Uno de los principales problemas en el proceso de comercialización del ganado es la transportación, en virtud que muchos productores no disponen de unidades de transporte. En seguida el siguiente factor en importancia y que a veces es determinante, es la existencia y las condiciones de las vías de comunicación, pues en función de ello, están las posibilidades de comercializar el producto y poder hacerlo con oportunidad. En el ejido, aún cuando parte de las vías de comunicación es camino de terracería, su estado es bueno y transitable, con excepción de la época de lluvias, que lógicamente debido a los encharcamientos y el fango, algunos tramos quedan intransitables.

El problema vigente al que se enfrentan los ejidatarios, en lo individual, es la no disposición de medios de transporte para el traslado de su producto a los centros de consumo sean nacionales o extranjeros, por lo que algunas veces se ven precisados a vender a puerta de corral, situación de desventaja, en virtud de tener que enajenar a intermediarios o "coyotes". Bajo el esquema de organización de la Gran Colectiva, la situación descrita no pasaba, en virtud que el ejido disponía de centros de acopio donde anualmente juntaban todo su ganado, clasificándolo y apartando a los que reunían los requisitos para venta, realizándose dichas actividades conforme el proceso productivo anteriormente descrito; en dichas condiciones el número de cabezas que se ofrecía era importante por su volumen, siendo posible poder realizar tratos directos con compradores del extranjero que solo realizan operaciones de magnitud considerable. Esta función era coordinada y realizada por la Unión de Ejidos Colectivos a la cual pertenecían los siete ejidos que integraban la Gran Colectiva, contando entre otros aspectos con un comité de comercialización que se encargaba de promover la producción, con la finalidad de obtener los mejores precios y condiciones de venta del mercado.

Para efectos de la comercialización del producto, la actual situación en la que los integrantes del ejido realizan sus transacciones de forma individualizada, les ha sido desfavorable, afectándolos en sus ingresos y por ende en su economía. Por el contrario, dichas circunstancias han favorecido en definitiva a los intermediarios, quienes hacen la función que anteriormente hacía el ejido en forma colectiva; éstos al reunir un número importante de cabezas, adquiridas en los diferentes potreros, las trasladan y comercializan en los Estados Unidos, obteniendo los beneficios de la intermediación. Ante la problemática que se presenta, el ejido debería tomar una resolución, aprobada a nivel Asamblea, tomándose las decisiones que más convengan, con el objeto de restituir los niveles de ingresos de los ejidatarios miembros. Nuestro punto de vista y recomendación para que el proceso productivo no se vea alterado y que se siga produciendo con márgenes de utilidad aceptables, es que al interior del ejido se proceda de dos posibles maneras: por un lado, un ejidatario puede continuar con su actividad productiva individual, si éste es un ente productivo responsable y organizado, cuya capacidad de producción y administración se vea reflejada en sus resultados, con índices de alta productividad; por otro lado, buscar la asociación o agrupación conforme alguna de las nuevas figuras jurídicas que se contemplan en la Ley, que bajo los mismos fines y objetivos, alcancen niveles de productividad superiores a los que obtenían de manera individual; por supuesto que esto no se va a dar simplemente por una decisión jurídica en torno a la adopción de cualquier figura, sino que al margen, la asociación deberá tener una definición clara y precisa del esquema organizacional bajo del cual se desarrollarán las actividades productivas, y en éste marco, cada uno de sus integrantes deberá estar consciente de sus responsabilidades, pudiendo ser de administración o de producción; al ser seleccionada la figura jurídica y definida la estructura de organización, para que sus integrantes la conozcan, deberá difundirse de manera detallada a sus miembros, si es necesario a través de asambleas, para que junto con los aspectos administrativos se explique ampliamente el proceso productivo, y por supuesto todos los aspectos de la comercialización. Generalmente la situación descrita se convierte en un problema, en virtud que el ejidatario deja toda la responsabilidad a la administración, es decir, se piensa que las situaciones a resolver deberán atenderse por las gentes encargadas de dicha administración, por lo que en ese sentido, se recomienda concientizar a sus miembros que la responsabilidad asumida es de todos, que en función del esfuerzo conjunto serán los resultados; en éste sentido, el ejidatario no deberá tomar decisiones o acciones independientes que afecten la agrupación a la cual pertenecen, que a veces al tomarlas, sin darse cuenta provocan serios trastornos al interior de su organización, por ejemplo, cuando en ocasiones ante la posibilidad de obtener dinero fresco o quizás apremiados por necesidades urgentes de liquidez, determinan la venta de parte o del total de su producción; el Grupo en tales circunstancias se desarticula, lo que ocasiona no alcanzar los objetivos de grupo, incumplimiento de compromisos financieros, pérdida posiblemente de capacidad negociadora en operaciones futuras de comercialización, así como desánimo de los demás integrantes, entre otras.

Por lo anterior, operar individualmente no indica necesariamente ser una forma negativa de producir; ya lo señalamos, si el ejidatario es responsable y organizado sus resultados serán favorables, sin embargo es posible que éste productor mejore sus márgenes de ganancia si decide realizar ciertas actividades agrupado con otros productores, como por ejemplo, el proceso de comercialización del ganado. Su manejo a través de un comité de comercialización, muy posiblemente operaría con resultados de mayores ventajas, sobre todo que el comité estaría en condiciones de comerciar directamente al extranjero, sin necesidad de intermediarios, con menores costos en virtud que el ejido cuenta con personal altamente calificado para el manejo del hato, y obtención de mayor precio en función de los volúmenes exportables.

A manera de ejemplo y para corroborar lo anterior, mencionaremos que en el año de 1995 los ejidatarios integrantes del ejido Miguel Hidalgo comercializaron su ganado a puerta de corral, operación de compra-venta realizada individualmente, es decir, la transacción no se efectuó a nivel ejido. Como consecuencia de realizar su producto de ésta manera, no obtuvieron los mejores precios, pues en su calidad de independientes carecían de información debidamente actualizada sobre los precios y fluctuaciones del mercado, que de alguna manera les hubiera servido de referencia. Veamos las cifras resultado de sus ventas:

INGRESOS POR VENTAS DE GANADO. 1995 <sup>(1)</sup>  
(PESOS)

CONCEPTO	N° CABEZAS	PRECIO KG	PESO KG	VALOR DE LA PRODUCCIÓN
BECERRO	1,088	8.0	170	1,479,680
BECERRA	565	6.4	160	578,560
VACA DESECHO	326	5.4	380	668,952
TOTAL	1,979			2,727,192

El total de número de cabezas vendidas ascendió a la cantidad de 1979, con un valor de la producción de 2,727,192 pesos; la cifra representa la sumatoria del ganado de todos los integrantes del ejido.

En el caso que el mismo ganado se hubiera comercializado exportándolo directamente a los compradores de los Estados Unidos, los ingresos obtenidos hubiesen sido conforme las cifras del cuadro siguiente:

(1) Cifras obtenidas por investigación directa, Ejido Miguel Hidalgo.

CONCEPTO	N° CABEZAS	PRECIO KG	PESO KG	VALOR DE LA PRODUCCIÓN
BECERRO	1,088	12.0	170	2,219,520
BECERRA	565	10.0	160	904,000
VACA DESECHO	326	5.4	380	668,952
TOTAL	1,979			3,792,472

Las cifras del cuadro con ventas individuales a intermediarios nos indica que el valor de la producción alcanzo un monto de 2,727,192 pesos; si el ejido hubiera exportado directamente, canalizando la producción conjunta, la cifra de venta hubiese sido por 3,792,472 significando para el ejido una diferencia a favor por la cantidad de 1,065,280 suma importante que dejo de percibirse y que paso a manos de intermediarios.

Por último, es necesario mencionar que en el proceso de comercialización, el ganado pierde peso al ser trasladado a los centros de acopio ubicados en la línea fronteriza; éstas fuertes mermas que sufre el hato, si no son recuperadas repercuten en el precio de venta, por lo cual durante su estadía en los corrales, mientras se corren los trámites de compra-venta, se le proporciona alimentación suplementaria; de todas maneras si las mermas no se recuperan al 100 %, el precio de venta obtenido compensa con creces, máxime si se compara contra el precio que se obtendría de intermediarios.

### 5.5.2.3. PRECIOS

Existe una teoría llamada de auto-generación, expuesta por el Dr. Mordecai Ezekiel en su "cobweb theorem" (1), teoréma telaraña, que dice: *"Cuando el precio del ganado es bueno, el productor reacciona reteniendo más vacas, vaquillonas y temeras para incrementar la producción. Tres años más tarde, al haber aumentado considerablemente las existencias, la oferta de novillos y vaquillonas es abundante. A medida que se comercializa el mayor número de animales, el precio comienza a bajar. Sigue bajando y llega a un nivel tan bajo que desalienta a los productores que empiezan a vender gran cantidad de vientres. Por consiguiente nacen pocos terneros y dos o tres años más tarde escasean los novillos en el mercado. Los precios suben lo cual es un aliciente para la producción y al poco tiempo el ciclo se repite"*. Esta teoría explica de alguna manera los "ciclos" que en términos de ganadería se observan en la variación de cifras estadísticas en un lapso determinado, es decir, los cambios que se dan en el curso del tiempo en las variables de producción y precios. Cuando los precios se mantienen o son repetitivos durante algunos años, se toman como base para hacer estimaciones o establecer las tendencias futuras, aclarando que al usar el procedimiento, en ocasiones se obtienen resultados sorprendentes, en

(1) Dr. Harold F. Breimeyer.- Op. Cit. Pag. 35.- Buenos Aires, Argentina, 1962.

virtud de la intervención de factores no programables, eventos que trastornan toda planificación, por ejemplo, los riesgos producto de elementos climatológicos, como: heladas, inundaciones, sequías, etcétera.

¿Como impacta en el precio del ganado, por ejemplo, un elemento de sequía que provoque gran mortandad? En éstos casos, en los que la oferta disminuye considerablemente, el precio de equilibrio se desliza hasta lo más alto de la curva de demanda, limitando drásticamente el consumo de carne, manteniéndose así hasta que la oferta poco a poco se va normalizando, lo cual a su vez baja los precios. A precios altos el consumo es menor y a la inversa, con precios bajos la demanda aumenta. La curva de demanda se aprecia de izquierda a derecha con inclinación de forma descendente, reflejando la ley de decrecimiento de la cantidad demandada.

En una economía de libre empresa, en condiciones de competencia perfecta, ningún individuo o empresa en lo particular puede influir por si mismo en el precio que rige en el mercado, independientemente de la actividad económica que desarrollen; es en ésta condición en la que las empresas pueden vender sus productos en las cantidades que deseen, aceptando los precios vigentes del mercado; si ubicamos a la empresa en una curva horizontal de demanda, el punto de mayor beneficio lo encontrará cuando se cruce con su curva ascendente de Costo Marginal, es decir, cuando el costo marginal sea igual al precio, siendo este punto el de equilibrio máximo por ser un punto ascendente en su curva de oferta, que permitirá a la empresa, incrementar sus niveles de producción con un beneficio creciente, siempre que el precio sea mayor que el Costo Variable Medio (CVMe), o también en caso contrario, minimizar las pérdidas. Es importante señalar que cuando el CVMe sea igual al precio, la empresa deberá tomar serias decisiones, en virtud que tal situación representa el punto mínimo de explotación, y será necesario dejar de producir, ya que de no hacerlo, la empresa operaría con pérdidas mayores, en virtud que no se recuperarían ni siquiera los Costos Variables (CV), esto en razón que la cantidad producida  $q=0$ , que equivale a una  $q$  coincidente con el eje de las ordenadas, lo que también significa que en la curva de oferta, los precios mayores al CVMe se muevan en la curva de CMg.

La situación cambia en competencia imperfecta, en virtud de los elementos monopolísticos que intervienen, en los que la acción de un individuo sí puede influir en el precio. Cuando uno o varios productores de un mismo bien, conjugan intereses o adoptan conductas monopolísticas, influyen determinadamente en los precios del mercado, lo cual no sucede con los muchos productores pequeños que aún cuando en conjunto su producción sea importante, en lo individual no representan un elemento de competencia y de influencia sobre los precios. En este sentido, la competencia es uno de los elementos que al intervenir en el proceso de comercialización suele bajar los precios, siempre que no haya competidores imperfectos, es decir, agentes de la producción que cuentan con elementos monopolísticos e influyen en la fijación de los precios, no nada más de lo que venden, sino también de sus insumos. Al respecto, Adam Smith decía (1): *"Quienes fabrican el mismo producto raras veces se*

*reúnen entre sí, ni siquiera en acontecimientos sociales o de diversión y, sin embargo, terminan conspirando contra el público, o en alguna estratagema para elevar los precios*". El mercado de competencia imperfecta viene siendo el estado más natural o real de la economía, en el cual los elementos monopolísticos condicionan el funcionamiento de la competencia perfecta; un monopolista al disminuir la oferta de productos, provoca que el precio se eleve a lo largo de la curva de demanda, en perjuicio directo de los consumidores, es decir tiene un efecto negativo para la población.

En los precios del ganado intervienen también las diferentes prácticas de manejo, como por ejemplo, la concentración del ganado en centros de acopio con la finalidad de comercializarlo, sin tener por lo general un comprador específico; en esos casos, en virtud de las mermas que sufren los vientos al ser trasladados y durante la espera para su venta, los productores se ven presionados para colocar su producto en el menor tiempo posible, ya que conforme mayor es el lapso de espera mayores son las mermas y en consecuencia mayores los gastos por alimentación suplementaria. Pensar en regresarlos a sus potreros sería un procedimiento incosteable y antieconómico, por lo cual los productores, para la resolución de dicho problema han buscado la manera de comercializar el ganado en centros cercanos o a través de ventas directas en sus ranchos, eliminando de esta forma la presión de tener que vender a precios no convenientes. La solución consideramos que es parcial, ya que presenta el inconveniente de que al comercializar el producto de manera individual y a puerta de corral, muchas veces se tiene que vender a intermediarios, obteniendo precios bajos.

El precio es un elemento de importancia y trascendencia en la economía, que impacta directamente en el consumo y la producción.

#### 5.5.2.4. INTERMEDIARIOS

Como ya lo mencionamos, los canales de distribución son el medio o el camino para que la producción llegue a su destino, siendo estos canales los que sigue un bien o mercancía, para que a partir de su productor continúe hasta su consumidor final. En el proceso, las alternativas que se pueden dar son las siguientes:

1. Venta directa } el productor vende directamente al consumidor final.
2. Venta al rastro municipal } este a carnicerías al menudeo } consumidor final.
3. Venta agente intermediario } rastro municipal } carnicerías } consumidor final.
4. Venta agente intermediario } importador } mayoristas } distribuidor } consumidor final.

(1) Adam Smith. *Wealth of Nations* (Londres: Methuen, 1904), Vol. I p. 130. C. E. Ferguson y J. P. Gould.- *Teoría Microeconómica*. Fondo de Cultura Económica. México, 1984. p. 226.

En el numeral 1, la venta se efectúa directamente sin la intervención del intermediario; en estos casos, generalmente la actividad se realiza al menudeo, situación que favorece tanto al productor como al consumidor. El productor ofrece su producto en el mercado y los demandantes lo compran.

En el numeral 2, el productor ofrece y vende su producto en el mercado municipal; a éste acuden las carnicerías que adquieren el producto para ofrecerlo al menudeo, que posteriormente es comprado por el público o consumidor final. Como se observa en éste proceso, el intermediario no actúa como acaparador que trate de controlar los precios, sino como distribuidor de la mercancía haciéndola más accesible al los consumidores.

En el numeral 3, el productor enajena su producto a un agente intermediario, que a su vez lo traslada al rastro municipal y continuar como en el proceso del numeral dos. En éste caso, la intervención de un agente intermediario sí encarece los precios de producto final.

En el numeral 4, el productor también enajena su producto a un agente intermediario, pero en este caso, de acuerdo a su destino, el intermediario lo canaliza al mercado exterior o interior, que adquirido por mayoristas pasa a su red de distribuidores, para finalmente llegar al consumidor final.

Como se puede observar el intermediario es un elemento que se encuentra presente prácticamente en toda transacción comercial, sean distribuidores mayoristas o minoristas; su presencia en el mercado actual se puede decir que es necesario, sobre todo en las transacciones en las que el producto final de un productor, es la materia prima de otro; en estos casos, el intermediario es imprescindible, porque de otra manera el proceso productivo se interrumpiría. De cualquier manera, cuando en dicho proceso interviene más de un intermediario, los costos al consumidor final se van incrementando, en razón del valor agregado que se genera en cada fase.

Habrá que diferenciar dos clases de intermediarios; por un lado, el intermediario que es necesario en la cadena productiva, es decir, aquel individuo o empresa cuya participación consiste en transformar la materia prima, creando un satisfactor o bien económico, por ejemplo, un productor compra acero y elabora planchas de ese metal, y otro, compra esas planchas y las transforma en tubería o muebles, cada quien es un intermediario, que al transformar su producto pretende obtener una utilidad o beneficio, que correspondería al valor agregado, por supuesto, después de recuperar los costos de producción; por otro lado, están los intermediarios que no transforman el producto, éstos aprovechan las circunstancias del mercado, convirtiéndose en demandantes de la producción de aquellos productores que muchas veces no disponen de los recursos económicos necesarios para comercializar directamente, o que no tienen las unidades de transporte que requieren para trasladar el producto, de esta manera compran a los pequeños productores, y una vez que reúnen cantidades importantes del producto, lo comercializan en otros mercados con compradores

que ofrecen mejores precios, obteniendo en la intermediación generalmente ganancias jugosas. Esta situación ya se analizó en el tema de comercialización, donde se observan claramente los ingresos que se dejan de percibir cuando las operaciones de compra-venta no se realizan de manera directa.

La infraestructura comercial de productos agropecuarios en el campo mexicano es deficiente, y es una de las limitaciones que más afectan las posibilidades de desarrollo del sector; el intermediario, el que no participa en el proceso productivo, conoce éstas deficiencias aprovechándolas en su beneficio. Es en el sector pecuario, uno de los que en mayor grado existe la intermediación, que origina que los productos lleguen al consumidor final más altos, después de haber pasado por varias manos de intermediación; asimismo, que el productor no obtenga los ingresos justos por la venta de sus productos.

Consideramos que una solución para dicho problema, sería que a nivel ejido se organizara e implementara adecuadamente un sistema de producción bajo esquemas productivos de economías de escala. Mediante éstas, todo el proceso productivo estaría eslabonado, incrementándose los productos obtenidos al transformarse la materia prima disponible; y por supuesto la producción se canalizaría por las vías de comercialización más convenientes, realizándolas de manera directa sin la intervención de intermediarios. Al no existir ésta figura, los productores tendrían mejores perspectivas de obtener mayores ingresos, más de acuerdo a los esfuerzos realizados, a su vez, los consumidores pagarían también lo justo, quizá con precios más asequibles; iniciándose un círculo de crecimiento económico en la economía, al incrementarse la capacidad de compra según la base de ingresos de la población.

En el ejido Miguel Hidalgo, en los últimos ciclos de producción, el ganado se ha comercializado a través de intermediarios, operación realizada a nivel ejidatario y a puerta de corral, es decir, han sido transacciones individuales; de continuar operándose así, como dijimos anteriormente, al ejidatario le significarán menores ingresos por la venta de su producto.

En nuestra opinión, la figura de los intermediarios siempre existirá, realizando sus recorridos por los diferentes ejidos, visitando a los que tienen hatos disponibles; dependerá de los propios ejidatarios dejar de ser sus clientes; las opciones están dadas, solo habrá que seleccionar una y resolver el problema. ¿Porqué permitir que el intermediario comercialice su ganado a los Estados Unidos, porqué no hacerlo ellos mismos?

## 5.6. PERSPECTIVAS

### 5.6.1. REORGANIZACIÓN INTERNA DEL EJIDO

Históricamente podemos afirmar que la organización es uno de los factores de la producción que pueden determinar el éxito o fracaso de un ente productivo; recordemos que la base de la prosperidad alcanzada por las empresas Green se sustentó en una excelente organización, aunada a políticas de excelencia para obtener calidad y volumen en la producción. De ahí su importancia y el porqué considero que el Estado ha venido realizando grandes esfuerzos para que las leyes relacionadas con el campo contengan las bases necesarias que permitan el crecimiento y consecuentemente el desarrollo económico del sector rural.

En el tema de organización, analizado en este mismo capítulo, se señalan las consecuencias favorables y no favorables, resultado de las modificaciones al artículo 27 Constitucional. Al promulgarse la reforma, se considero dar solución a la problemática presentada por años en el campo mexicano, que ha mantenido estancada la producción y en general su desarrollo, reflejándose más esta situación en el sector de ejidos y comunidades.

De acuerdo a esta nueva Ley, al dejarse la responsabilidad al productor ejidatario o comunero para decidir la forma de organización sobre los medios de producción y de su misma fuerza de trabajo, dándole personalidad jurídica propia y en consecuencia la posibilidad de contratación directa con las instituciones financieras, éste ha decidido trabajar individualmente convirtiéndose en el administrador directo de sus recursos y de sus beneficios, con el objetivo de lograr un incremento en los niveles de productividad, mejorando sus niveles de vida en lo económico y social.

Lamentablemente el método anterior no ha funcionado como se esperaba, la tendencia al trabajo individual no es que sea inadecuado pero si dificulta las posibilidades de organización; sin embargo, sin contraponerse con esa idea, es importante mencionar que la realización del proceso productivo de manera individual o ejecutado directamente por los integrantes de la familia, bajo un concepto de responsabilidad y productividad, como se dice, "con amor a la camiseta", sortearía las dificultades que suelen presentarse en dicho proceso, funcionando, por así decirlo, con principios de empresa privada. En paralelo a la idea expuesta, es necesario buscar la reorganización interna, con modelos y alternativas diferentes; por supuesto que encontrar una solución funcional no es fácil, en virtud de la problemática tan compleja que existe en el sector agropecuario. Por ejemplo, el hecho que la actividad principal de transformación y comercialización no estén vinculadas ha ocasionado que en dichos procesos no se obtengan balances favorables que repercutan en un crecimiento sostenido; el que no haya márgenes de utilidad atractivos o suficientes para la reinversión, es causa de desaliento y desmotivación para la integración de grupos organizados de

producción. Otro aspecto que también afecta las intenciones de asociación, es que las propuestas que se ofrecen muchas veces se originan y obedecen a intereses ajenos a los productores, sin considerar las necesidades propias del ejido.

No se puede ofrecer una alternativa de organización específica que garantice la solución a la amplia gama de problemas y situaciones concretas que se presentan en el campo; sería comprometedor y aventurado afirmar que una propuesta determinada es la respuesta. Al respecto, se conocen los antecedentes de los múltiples esfuerzos realizados por las diferentes instituciones, cuyos resultados han sido de fracasos sistemáticos, independientemente de las cuantiosas pérdidas económicas, que han derivado de ello.

Las tres posibles causas que han dificultado la asociación de productores del sector ejidal, podrían ser:

1. Los antecedentes o amargas experiencias que se han tenido a través de la historia en el sector agropecuario, que han generado la desconfianza para nuevos intentos.
2. El factor humano, idiosincrasia y aspectos socioculturales, que hacen que el productor prefiera trabajar de manera individual en vez de en grupo.
3. El bajo nivel cultural, educativo y, la falta de capacitación que les impide comprender las ventajas y desventajas de sistemas productivos más desarrollados; donde se les enseñe como mejor trabajar, utilizando las técnicas más adecuadas y desarrolladas en los distintos procesos productivos.

Los productores, por su nivel de asociación se clasifican como de organización simple y compleja; los primeros constituyen asociaciones de tipo individual, semicolectivo y colectivo; los segundos, corresponden a uniones de ejidos, de crédito y asociación de sociedades. Aún cuando en el nivel complejo existen múltiples problemas, es un sistema avanzado de organización que puede verse como una meta organizativa, claro que en ésta se deberá evitar, caer en los vicios recurrentes del factor humano, señalados anteriormente.

En este punto se describe lo que podría ser una guía para lograr la organización económica en el sector rural, definiéndose este concepto en el sentido de que todos los miembros de un ejido deben estar asociados para que conjuntamente se alcance un mismo objetivo, dentro de un proceso productivo de eficiencia y eficacia, igualmente con la comercialización del producto. No se señala que tipo de organización debería adoptarse, en virtud que tal decisión sería resultado de estudios de reorganización que tendrían que realizarse en el seno del ejido, además de no ser el objeto de la presente investigación.

Con base a la nueva Ley en la materia, el Sistema Banrural, con relación al concepto de organización, no debe intervenir ni interferir en la forma que determine el productor organizarse, solo podrá a través de sus asesores bancarios de sucursales, recomendar o sugerir, respetando la decisión de los mismos.

#### 5.6.1.1. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

Para que la estructura organizacional de una empresa o entidad agropecuaria se consolide, debe estar sustentada con bases y principios firmes que le impriman un correcto y adecuado funcionamiento:

- En el seno del grupo deben existir factores motivacionales que influyan de forma libre y natural en la decisión voluntaria de organizarse y de determinar el sistema asociativo que más les convenga. De ninguna manera debe existir presión, ya que es una de las razones por las cuales las organizaciones fracasan.
- En todas las decisiones de trascendencia al interior de la organización, que afecten los aspectos socioeconómicos de grupo, sus integrantes deberán participar de manera conjunta y decidida. Esto permitirá que dicha participación ofrezca soluciones acordes a las necesidades de su comunidad. Deberá evitarse que actitudes paternalistas "oficiales" desvirtúen los objetivos de la organización. Esta responsabilidad requiere en un principio, de la necesidad de brindar la adecuada capacitación al campesino, enseñándole lo necesario para que por si solo sea capaz de lograr su desarrollo personal y como consecuencia de la organización. Esto implica conocer todos los aspectos de la fuerza de trabajo disponible para la correcta designación en el proceso de la producción y comercialización.

Uno de los aspectos más delicados e importantes, es la distribución equitativa de las utilidades obtenidas como resultado de comercializar la producción; el cómo se realice significará la motivación o inconformidad de los miembros de la organización y del éxito de la empresa. Deberán determinarse de manera precisa los parámetros que definan con el mayor grado de equidad el modo de distribuir las utilidades agrarias, considerando entre otros aspectos, la participación de cada uno de los socios, fuerza de trabajo, la tierra, implementos agrícolas o el número de cabezas aportadas en el proceso productivo; la medición de dichos parámetros, es conveniente que sea clara y sencilla, debiendo definirse por los mismos campesinos, bajo sus propias consideraciones y razonamientos técnicos, evitando inconformidades futuras que definitivamente serían motivo de conflicto.

Es importante que la organización establezca sistemas de información eficientes y modernos, que le permitan conocer sobre situaciones relacionadas con su actividad económica, y la posibilidad de tomar decisiones oportunas y favorables. A través de sistematizar la información, establecer reportes y controles estadísticos de los diferentes conceptos que se requieren, pudiendo ser entre otros: jornales, inventarios del hato, activo fijo, pasivos, créditos con bancos y su manejo, precios y su variación en el mercado, etcétera; además de lo anterior, llevar controles de presupuesto, de costos de operación y capital disponible. Como resultado, la administración sería más objetiva, funcional y práctica, con más transparencia en las operaciones realizadas. Además ésta información, debidamente soportada con la documentación y comprobantes respectivos, deberá servir y ser entregada a los Órganos de Vigilancia, para su análisis correspondiente. Es conveniente que dichos informes sean entregados a todos y cada uno de los miembros de la organización para su análisis.

- La capacitación es un principio prioritario y de suma trascendencia, de la cual depende el éxito de toda organización. Recibirla equivale a tener una herramienta con la cual el productor, con mayor facilidad, podrá sacar adelante su empresa; al capacitarse y conocer mejor el proceso productivo, participarán más activamente, desarrollando las actividades que se requieren, evitando traslapes y duplicidad de funciones, las cuales en conjunto incrementarán los niveles de productividad. Con la capacitación de sus integrantes, de acuerdo a las actividades y necesidades del ejido, el fenómeno de desocupación puede tender a disminuir, sobre todo si el producto de la empresa se llega a transformar, bajo el concepto de una economía de escala. Si la capacitación que se imparta es adecuada, suficiente, de calidad profesional, y sobre todo enfocada hacia los campos y actividades que realmente lo requieran, el elemento humano de la organización podrá superar las actuales barreras y limitantes del desarrollo. Es lógico que esta preparación deberá contener un elevado contenido de conocimientos técnicos, que ciertamente capaciten al productor para que los resultados sean de la efectividad deseada.

Otro aspecto al cual el campesino no le da la importancia debida, es su asistencia y participación en las asambleas celebradas en el ejido. Éstas, que son el órgano máximo de autoridad, se realizan con alto grado de ausentismo, y como consecuencia las propuestas y decisiones tomadas no son de la mayoría, sin embargo se tienen que acatar, independientemente si son contrarias a sus intereses; Este hecho de desinformación provoca también que la base desconozca los resultados sobre el ejercicio de la administración. Por lo tanto es necesario crear conciencia entre todos los asociados, de la responsabilidad que asumen al ser miembros, y de la importancia de su participación activa dentro de dicho órgano, que es relevante y trascendente para la toma de decisiones, con beneficios directos para ellos y la organización.

### 5.6.1.2. PROCESO DE ORGANIZACIÓN

Los objetivos de la organización rural son que como resultado de ella se obtengan mejores niveles de vida en la población campesina, elevando significativamente los índices o niveles de productividad y de la producción del campo.

El Ejido Miguel Hidalgo ha seguido la tendencia de muchos otros, que al modificarse el artículo 27 constitucional, se han encaminado hacia la individualización, motivado tal vez, por la problemática y experiencias negativas vividas en el sistema de producción colectivo. En términos teóricos estrictos, la situación realmente ha significado un retroceso a las formas de organización, en virtud que producir de manera individual aún cuando presenta algunas ventajas, nunca se alcanzarán los resultados que bajo esquemas de organización superiores se tendrían; sin embargo, si se consideran los principios de organización mencionados, es factible poder reestructurar el modelo actual.

Si pretendiésemos organizar un ente productivo, bajo el supuesto que no hubiesen existido antecedentes organizativos en el mismo, por procedimiento, para definir cual sería la figura jurídica de asociación más conveniente, tendrían que realizarse estudios sobre los diversos aspectos socioeconómicos y culturales; sin embargo, en un centro productor constituido por ejidatarios, donde generalmente existe algún tipo de organización, se deben aprovechar dichas formas de organización aunque éstas sean de niveles primarios, para luego pretender alcanzar las de mayor complejidad; la organización ejidal constituye un recurso que se debe capitalizar, pues se sabe que en ésta se realizan labores comunales por tradición.

El antecedente de organización del ejido Miguel Hidalgo fue el sistema de producción colectivo, el cual como ya se dijo, representó múltiples problemas, pero también ya se ha visto, que la operación individual no está dando los resultados deseados; el dilema requiere solución y esta se puede determinar en el órgano máximo del ejido, la Asamblea. Para llegar a ese momento, se requiere crear una conciencia de cambio entre todos los integrantes del ejido, luego contar con los servicios profesionales de una empresa de desarrollo organizacional para que realice los estudios de reorganización necesarios en el ejido, los cuales consisten en reunir y analizar información diversa, como: el carácter o legalidad del ejido, climas y comunicaciones en la zona, conocimiento de la problemática socioeconómica y agropecuaria, recursos humanos y materiales y su utilización, capital fijo o edificios, semifijo o maquinaria e implementos agrícolas y ganado pie de cría, recursos hidráulicos y bosques, población económicamente activa, inventarios, y medición de la eficiencia a través de la productividad; y al final se emitirá un diagnóstico de la situación real, exponiendo las diferentes opciones organizativas viables entre los miembros del ejido. Esta fase se le llama de promoción-motivación y es la más importante en el proceso, en razón que de ello depende la aceptación o rechazo por parte del campesinado a un planteamiento de tal naturaleza. Se requiere de objetividad en las propuestas, tener respeto y cuidado de la idiosincrasia y

tradiciones de la comunidad y sobre todo que el personal que intervenga sea profesional en su trabajo, con los conocimientos técnicos y de estrategia necesarios. De no darse esta condición de profesionalismo, es muy posible se falle en los intentos de vender la idea, con el consecuente rechazo y no aceptación a las propuestas planteadas.

Producir bajo el sistema de producción individual les ha sido desfavorable: han obtenido menores ingresos por sus ventas de ganado, los créditos que reciben de el Banco son por cantidades pequeñas de acuerdo a su capacidad de pago y en razón directa de sus propiedades o garantías adicionales que ofrezcan; es posible que ésta circunstancia pueda ser capitalizada y utilizarse como un factor motivacional, que permita al ejido volver a trabajar de manera conjunta, bajo nuevos principios de organización.

Lograr la motivación con resultados positivos de los integrantes del ejido Miguel Hidalgo aunque es una tarea difícil es posible. Es necesario conocer las reacciones o actitudes del ejidatario ante la gama de problemas cotidianos que se les presentan, si son resueltos de manera conjunta, sean aspectos individuales como de grupo; conociendo las actitudes y sus opiniones se podrían medir o estimar las probabilidades de éxito en las acciones de reorganización.

La empresa contratada para realizar los trabajos de reorganización, deberá mostrar el análisis de la información, indicadores económicos y financieros, que le permitieron llegar al diagnóstico de la situación económica real del ejido, y las conclusiones del porqué la propuesta de alguna nueva forma de organización. Los resultados económicos a considerar serían los siguientes: rendimiento por hectárea, costos, precio del producto, ingresos (el producto del rendimiento por el precio), utilidad bruta o beneficios por hectárea (CT - IT). Con el sistema de organización que se proponga, la meta fijada deberá superar amplia y realmente los índices económicos conocidos, de tal manera que los ejidatarios muestren interés, en virtud que de funcionar el nuevo esquema organizacional, mejorarían sus niveles de vida.

Los ejidatarios miembros deberán reunirse en asamblea con una opinión formada de la mejor opción de organización, analizando y llegando a acuerdos en el pleno. Habrá que hacer énfasis en que los errores cometidos por las administraciones pasadas serán eliminadas por procedimiento, con base a las nuevas políticas, normas y reglas de operación que regirán los aspectos de administración, producción y comercialización, siendo aplicables a todos los niveles jerárquicos de la estructura organizacional. Los integrantes del ejido, a voluntad deberán determinar en Asamblea el modo de organización que más les convenga y se adapte a las condiciones socioeconómicas reales de su comunidad, debiendo respetar los lineamientos generales, reglas y normas que se hayan derivado, asimismo determinar la estructura organizacional de sus principales órganos: de administración, operación, comercialización, y jurídico, definiendo con precisión las jerarquías y flujo de mando correspondientes. Asimismo es importante recordar la existencia del órgano de máxima

autoridad del ejido que es la Asamblea y su órgano de control y vigilancia cuya principal función es precisamente la de vigilar que las autoridades nombradas para la administración de la organización se apeguen y respeten los acuerdos de asamblea. En cuanto a su funcionamiento, todas sus áreas deberán estar estrechamente coordinadas, trabajando para y hacia un mismo objetivo :

- Administración.- Realizará las actividades propias de su competencia, con prioridad el control de la colocación y asignación de la fuerza de trabajo disponible, y con atención especial la prestación de servicios sociales a las familias de los asociados.
- Operación.- Todo lo relacionado a las actividades y necesidades de la planta productiva, y como asuntos de relevancia los aspectos de asistencia técnica.
- Comercialización.- Lo concerniente a la canalización del producto, a los mejores precios de mercado.
- Jurídico.- Los aspectos legales de la organización.

Una vez definida la forma organizativa del ejido, en la misma asamblea se deberá plantear y autorizar el programa de acción inmediata que permita realizar las actividades productivas y crediticias planeadas, quedando asentados todos los acuerdos en actas con las firmas o huellas de todos sus integrantes, debiendo indicar su funcionamiento general, aspectos administrativos, organización de los recursos naturales y fuerza de trabajo, derechos y obligaciones de sus socios, facultades de sus órganos, y forma de distribución de los beneficios.

Siguiendo con el proceso organizacional del ejido, se constituirá el sujeto de crédito o figura legal ante la Entidad ó Dependencia Oficial correspondiente, para así poder operar sus requerimientos de apoyo crediticio ante las instituciones financieras.

Por último, para consolidar todos los esfuerzos de organización realizados, es bien importante que durante esta etapa de implantación se continúe con la promoción-motivación, hasta que se pueda observar que el grado organizacional de avance en lo administrativo y las relaciones sociales de producción nos indiquen mejoras en el nivel de vida de la comunidad. Solo se podrá hablar de consolidación, al margen de resultados económicos muy favorables, cuando las actitudes y mentalidad de los socios sean de productividad en el trabajo, y sus manifestaciones sociales y culturales sean positivas.

La capacidad organizativa de una sociedad se mide por los resultados, producto de la eficacia y eficiencia mostrada por sus integrantes en el desempeño de las actividades encomendadas, y no por el tamaño de la estructura organizacional de la empresa. Sus miembros cuando están convencidos de los objetivos por los cuales trabajan y estos son de

interés propio y de la comunidad, para satisfacción real de sus necesidades, las actitudes son de entrega al trabajo haciendo el esfuerzo necesario y adicional que se requiera. De ahí la importancia de la concientización para la organización.

### 5.6.2. CAPITALIZAR Y REACTIVAR LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN

El sector agropecuario se encuentra inmerso en un atraso económico, que se ha consentido desde tiempos muy remotos, resultado de la conjugación de múltiples factores, que posiblemente y en resumidas cuentas se deba a la falta de una adecuada atención y tratamiento. Entre otras cosas, se podría mencionar que los elementos que han contribuido a dicha situación, son los agudos problemas de tipo estructural existentes en el campo, los bajos niveles de la producción y productividad que no se han visto incrementados; políticas para el agro inconsistentes, precios de productos agropecuarios controlados y reprimidos con relación a productos de bienes secundarios, falta de programas, desvinculación entre los sectores, descoordinación de actividades para logros y fines comunes, desorganización del sistema productivo, y actitudes negativas de líderes. Como consecuencia, existe un ambiente de carencias, una economía precaria, y socioculturalmente marginados.

A un lustro de las modificaciones o reformas al artículo 27 constitucional, continúan serios problemas de la producción, muy a pesar de las buenas intenciones del Estado, que contempla como uno de sus retos, aumentar los ingresos de los productores y combatir la pobreza.

¿Cómo reactivar la economía, cómo lograr la capitalización del campo?

El sector pecuario para su reactivación, requiere de fijar objetivos y políticas de largo plazo que motiven la inversión en el campo; incrementar los niveles de la producción y los índices de productividad, con acciones que promuevan mayores rendimientos por unidad y/o hectárea; fomentar de manera intensiva la investigación genética que mejore las propiedades y características del ganado; modificar desde su origen el reducido número de pariciones, incrementando los promedios actuales; corregir los bajos pesos y tasas al destete para subir los promedios, debiendo establecer programas reproductivos, genéticos y de sanidad.

Para lograr lo anterior se requiere considerar y aplicar las siguientes acciones:

- Proporcionar jurídicamente la seguridad en la tenencia de la tierra, pues de este hecho dependerán los volúmenes de inversión de capital privado al sector. Existiendo la seguridad en el campo, la inversión se generaría con un efecto multiplicador. Mientras se continúen dando invasiones a los predios y parcelas y el Estado lo siga permitiendo o tolerando, las posibilidades de inversión serían mínimas por el alto riesgo que ello implicaría.
- Que el Estado dicte las políticas necesarias para volver rentable y competitivo al sector, debiendo considerar aspectos de financiamiento, apoyos y subsidios del gobierno a la planta productiva, e información del mercado interno y externo que permitan la definición de precios por efecto de oferta y demanda y no por control oficial, que por ser bajos desestimulan y descapitalizan el campo.
- Establecer programas de educación y capacitación técnica, que realmente conciban estrategias de desarrollo en el campo, enfocados al sector productivo. La capacidad para incrementar los niveles de productividad estarán relacionados directamente con el grado de capacitación alcanzada, modificando la función de producción.
- Que la organización, en su proceso de desarrollo integre a investigadores ó técnicos calificados que resuelvan la problemática mencionada, en especial la función de producción, que por ejemplo para mejorar los pesos se realicen estudios para una correcta y adecuada selección genética. Se establezcan los programas de asistencia técnica necesarios.
- Modificar las estructuras de producción y organización de los ejidos procurando que dentro de los nuevos objetivos se busque incrementar los niveles de productividad y con ello la capitalización del mismo.
- Que al interior del ejido, la política agropecuaria oficial no interfiera en los programas de desarrollo que se tengan, en el sentido de no bloquear o cancelar por situaciones de carácter político, situaciones debidamente planificadas.
- Que a través de la unidad productiva haya la suficiente generación de empleos, para en la medida de lo posible, se tenga la posibilidad y capacidad de absorber toda la fuerza de trabajo disponible de su población económicamente activa. Para lograrlo, una opción sería la implementación de programas productivos del tipo de economía de escala, lo cual implica y deriva en el cambio de la función de producción.

El concepto de financiamiento cobra importancia relevante y prioritaria en el proceso de capitalización del campo, y en este sentido la institución especializada y con mayor experiencia en el sector agropecuario es el Sistema Banrural. Como ya se menciona en capítulos anteriores, el ejercicio crediticio de dicha institución se ha diversificado para estar en condiciones de atender las actuales necesidades. Sin embargo se requiere adecuar y flexibilizar los plazos de pago de créditos de avío y refacción, pues muchas veces se llega la fecha de vencimiento antes de la comercialización del producto; hacer un análisis al respecto, coadyuvaría con el objetivo de capitalizar al sector. Por otro lado, es importante señalar que al margen de la obtención del capital, su utilización adecuada y racional será determinante en los resultados; al respecto, la columnista Marvella Colín del periódico El Financiero, indica (1) que en el país existen zonas con amplias disparidades de producción, habiendo regiones que producen cultivos de mayor valor agregado, en relación con el tamaño de la población económicamente activa y el número de unidades de producción, así, el valor de la producción de la zona noroeste es superior tres veces a la pacífico centro y casi doce veces a la sureste y pacífico sur; y en cuanto al rendimiento toneladas por hectárea, ejemplifica con el jitomate, en donde las zonas de Colima, Nayarit y Yucatán producen 5; Oaxaca, Durango y San Luis con 20, Sinaloa y Sonora con 150; Querétaro y Morelos, que utilizan invernaderos y la óptima tecnología disponible, logran hasta 450 toneladas por hectárea. La importancia de las cifras señaladas, estriba en que junto con el capital disponible, deberá existir el buen uso y correcta canalización; como podemos observar, las zonas con mejores resultados tanto del valor de la producción y de mayores rendimientos, son las que disponen de equipos para la producción como sembradoras, segadoras, tractores, cosechadoras, etcétera; como también del uso de tecnología y técnicas modernas, como fertilización, control de plagas, semillas mejoradas, invernaderos, etcétera.

La programación-presupuestación de los recursos financieros que el Estado destina en apoyo al sector debería estar en proporción a la participación que el mismo tiene en el Producto Interno Bruto, y de esta forma estimular un crecimiento más equitativo entre los sectores productivos. Es decir la inyección de inversiones públicas constituyen un elemento de significativa trascendencia, siempre y cuando sean dirigidos en términos de la nueva organización y función de producción.

(1) Colín, Marvella. Periódico El Financiero, domingo 3 de agosto de 1997. p 12

En paralelo y en función del tipo de organización del ejido, las instituciones financieras podrían implementar proyectos viables de desarrollo y previa su aceptación implantarlos. Si el tamaño de los proyectos es muy grande, la conjunción de capitales de diversas empresas, públicas y privadas, serían una buena opción. Esto implicaría la posibilidad de asociación hacia otros sectores de la economía, los cuales al encontrarse en mejores condiciones podrían transferir capital, tecnología y experiencias. En este contexto existe un conflicto a resolver, por un lado la escasez de capital y por el otro las altas tasas de interés a las que se otorgan. Se tiene que considerar, para que los programas de financiamiento tengan mayor demanda entre los productores, la disminución de dichas tasas, si estas son elevadas, la contracción en el campo será una consecuencia; por tal razón es imperativo que sean tasas preferenciales y competitivas o la aplicación de una política de subsidios semejante a las aplicadas en el extranjero, para que los productos mexicanos también tengan competitividad. Cabe hacer mención que cuando se habla de subsidios en México automáticamente se piensa en los abusos y malos manejos de que han sido objeto, lo cual no quiere decir que sean opciones negativas que no se puedan utilizar; utilizarlos bajo una política adecuada y racional es benéfico como se puede observar en otros países.

Es de vital importancia capitalizar y reactivar el campo, de esta manera se podrá remediar la situación del productor ejidatario e iniciar un ciclo económico de prosperidad.

### 5.6.3. OPTIMIZAR LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Como ya se ha externado, la comercialización de productos agropecuarios es y ha sido deficiente, con sistemas obsoletos en los que el "coyotaje" y el acaparador han estado presentes por tradición. Esta situación se debe fundamentalmente y entre otras causas a la falta de una infraestructura adecuada de almacenamiento y acopio y a la existencia de organizaciones sin programas ni estrategias que contemplen definiciones claras para lograr los mejores y mayores beneficios en su comercio.

Por lo anterior es de primordial importancia que el sistema comercial sea modificado, modernizado en su operación. No es posible que se continúe con la práctica que el ejidatario ganadero a asumido, la de vender en forma individual con los resultados poco satisfactorios ya conocidos; se requiere decisión, empuje, coraje, pero con enfoque positivo, para constituirse en grupos, asociaciones, u organizaciones que les permitan si no producir en conjunto, si comercializar en conjunto.

---

Si se establece la infraestructura necesaria para ejecutar la función de comercialización con sistemas modernos y adecuados, por ejemplo, si se constituyen a nivel país bodegas para almacenamiento y acopio, corrales para el cruce de ganado de exportación, unidades de transporte propias y en buen estado, y carreteras y vías de ferrocarril intercomunicadas entre los destinos y centros de mercadeo nacionales e internacionales, se tendrían las condiciones y posibilidades para comercializar con eficiencia y competitividad, disminuyendo los costos e incrementando los márgenes de utilidad. Es necesario y con carácter prioritario se proceda a la creación de la infraestructura mencionada, de no hacerse y de continuar con los sistemas tradicionales tanto de producción como de comercialización, el desarrollo en el sector agropecuario seguirá con todas las limitaciones que ya conocemos. En este sentido, se requiere del esfuerzo y participación conjunta de capitales del sector público y privado. De mejorarse el sistema comercial, en función de las mejoras y avances que se hagan al respecto, el campesinado podrá mejorar sus utilidades, como resultado de optimizar el manejo de la comercialización.

El Banrural como banca de desarrollo dentro de sus nuevos planes y programas de operación concibe el apoyo financiero del sector; si los sujetos de crédito solicitan y presentan proyectos al respecto, se analiza la viabilidad y si sus perspectivas y expectativas están debidamente sustentadas, se ejercen los créditos. La organización económica de los acreditados para una mejor y óptima producción, es un factor que coadyuva, aunque no determina, el ejercicio de las solicitudes de crédito.

## CONCLUSIONES

A través del desarrollo de la presente investigación se ha plasmado la problemática existente en el sector rural, que sin lugar a dudas es muy compleja. El Estado con la finalidad e intención de coadyuvar en la resolución de la crítica situación existente, reformó el artículo 27 Constitucional en materia agraria, dándole posibilidades al campesino, ejidatario, comunero o pequeño propietario, para tomar decisiones trascendentales. Para su reglamentación se promulgo la Ley Agraria, que norma todo lo relativo a dicha materia, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero de 1992.

En la historia de nuestro país, ha habido todo un proceso de cambios al sector agropecuario, siempre con el objetivo de mejorar la situación socioeconómica de los diferentes agentes de la producción en el campo. En términos de financiamiento, primero se instituyó el Banco Nacional de Crédito Agrícola en 1926; posteriormente en 1935, el Banco Nacional de Crédito Ejidal; y luego en el año de 1965, se creó el Banco Nacional Agropecuario, todos con la denominación de Sociedades Anónimas. Las tres instituciones, con carácter de oficiales y dirigidas al mismo sector, al actuar triplicaban sus esfuerzos presentándose en la operativa una serie de complicaciones, que para dirimir las, en el año de 1975 el Estado decide que el Banco Nacional Agropecuario absorbiera a los otros dos bancos, que posteriormente se le denominó Banco Nacional de Crédito Rural. El Banrural, a partir de esa fecha y con motivo de los cambios al artículo 27 constitucional, ha sufrido cambios al interior, en lo administrativo y operativo, adecuándose a lo que señala la Ley Agraria.

El Banrural, es el sistema oficial a través del cual son canalizados los recursos financieros que se requieren en el sector rural, siendo su objetivo fundamental el apoyo a la producción primaria, agropecuaria y forestal, así como, a las demás actividades de beneficio, almacenamiento, transportación, industrialización y comercialización que lleven a cabo los productores acreditados. En su amplia gama de funciones y responsabilidades, el sistema contempla, dentro de sus prioridades alcanzar las siguientes metas: Capitalizar el campo; constituir unidades productivas, fomentando la conjunción de predios y parcelas; propiciar y facilitar todo tipo de asociaciones con fines productivos entre ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios y cualquiera de ellos entre sí; promover la investigación científica y técnica, transfiriendo los resultados entre todos los productores rurales; fomentar y apoyar las actividades de capacitación, organización y asociación de los productores para lograr incrementos en la productividad, la producción, transformación y la comercialización; proporcionar asesoría a los trabajadores rurales; y en general, todas las acciones que propicien el desarrollo social y regional del sector rural.

Las actuales funciones del Banrural, fundamentadas en lo que estipula la Ley Agraria, son muy amplias y ambiciosas, pues contemplan todas las posibilidades de apoyo que pudiera requerirse en el sector. Los elementos están dados, y como en toda empresa importante, lo único que se necesita, es que la administración, los recursos humanos y financieros estén prestos y disponibles para enfrentar los retos, los programas viables, y por supuesto con la atención, oportunidad y la eficiencia debida, que es lo que se espera por parte de los acreditados o sujetos de crédito. La Ley Agraria, abre las puertas o da las facilidades para que cualquier productor pueda tener acceso al crédito, independientemente si éste es un ente productivo individual o asociado conforme alguna de las figuras jurídicas que se prevén en la ley, claro esta que el sujeto deberá cumplir o reunir los requisitos que la institución financiera le requiera; en ese sentido, anteriormente la Ley General de Crédito Rural, establecía preferencias para conceder los créditos o financiamientos a los productores organizados en forma colectiva, así como que los ejidos y comunidades deberían adoptar de preferencia formas de organización colectivas de trabajo; al respecto como decíamos, la nueva ley representa una verdadera ventaja, no nada más para el productor que tiene mayor facilidad para obtener crédito, sino en general para el sector, porque en éste se encuentran agentes de la producción no directamente relacionados con la actividad productiva del campo, que la ley anterior no los consideraba como sujetos de crédito, y que ahora al tener la opción se están desarrollando otras actividades alternas, lo cual nos da pauta para poder afirmar que la institución está propiciando o promoviendo el desarrollo económico, al ampliar el crédito hacia todas las actividades que participan en el proceso productivo.

La Ley Agraria que norma actualmente la actividad rural, fue el resultado de todo un proceso de cambios en materia legislativa, que se dieron atendiendo las necesidades imperativas que el campo demandaba. Afortunadamente, considero que esta ley contiene los elementos suficientes y necesarios que pueden permitir que en el campo realmente se inicie un proceso que culmine en zonas con mejores índices de productividad, con generación de crecimiento y desarrollo económico. El Sistema Banrural inmerso en esta dinámica, tiene las herramientas para coadyuvar en el logro de dichos objetivos; para lo cual deberá utilizar como herramientas básicas, su infraestructura operativo-administrativa con su red de sucursales, los recursos financieros y, obviamente el uso correcto de la Ley, además de la aplicación de políticas bien definidas y orientadas que conlleven a un fin predeterminado.

Respecto al párrafo anterior, es bien importante no dejar de considerar la coordinación que deberá existir entre las diferentes instituciones oficiales que intervengan en el proceso, para que todas realicen sus actividades y responsabilidades sin contraposiciones, cuyos esfuerzos estén enfocados hacia un mismo fin. También, ante la existencia de programas en desarrollo, en los que los procesos de cambio se encuentren avanzados, no deberán intervenir ni interferir autoridades gubernamentales, refiriéndonos a cambios o falta de continuidad en las políticas, que generalmente se dan con los cambios de gobierno sexenales.

El Sistema Banrural como institución de banca de desarrollo, cumple una función socioeconómica de importancia en el sector rural, al disponer de recursos financieros que canaliza a través de apoyos fiscales y líneas de descuento; como ya se mencionó en el capítulo tercero, del primer concepto habrá en este año un incremento del 16 % con respecto del anterior, recursos cuyo destino es hacia los sectores con más necesidad o más desprotegidos; asimismo con respecto a las líneas de descuento, en el ejercicio de 1996, Banrural conjuntamente con recursos Fira y Bancomext, ejerció el 79 % del total, correspondiendo a la banca comercial el 21 % restante, indicándonos claramente dichos porcentajes el importante grado de participación del Banrural en el sector; por otro lado, es de lamentar que las cifras sean las que se mencionan, en virtud de la necesidad de recursos que se requieren en el campo, cuando la tendencia participativa de la banca comercial es a la baja, que según estimaciones para este año el porcentaje será del 20 %, cuando debería ser al contrario, pues de incrementarse el apoyo de esta banca aunado a los recursos dispuestos por la banca de desarrollo, sería más fácil lograr el objetivo de la capitalización del sector. Dadas las circunstancias, la presencia de la institución en el medio rural es de vital importancia, aunque estamos conscientes que independientemente del esfuerzo de apoyo financiero que realiza la banca de desarrollo, no cuenta con los recursos suficientes para la atención de las necesidades reales de la población rural. El sistema bancario mexicano podría a través de sus organismos reguladores intervenir para que la participación obligada de las instituciones de banca comercial fuera en porcentajes mayores.

El Ejido Miguel Hidalgo, nos representa el caso de un ejido que históricamente ha destacado en la zona, por sus niveles de organización, producción y responsabilidad en sus compromisos de cartera con las instituciones financieras, razón por la cual se seleccionó para el desarrollo del presente estudio. Sin embargo, es interesante ver como con las reformas o modificaciones al Artículo 27 Constitucional, el concepto de organización, por así decirlo, ha sido relegado a segundo término, en el que los integrantes del ejido han decidido producir de manera individual, tal vez motivados por los diversos problemas que en el pasado se les venían presentando, o tal vez deseando experimentar algo nuevo para ver como les va. El sistema de producción colectiva bajo una administración de autoridades que asumían los puestos, no como una responsabilidad ni con actitud de servicio, sino con el interés de llegar para poder obtener beneficios personales, trajo como consecuencia la nueva actitud de los ejidatarios. Algunos, con más conciencia de lo que significan las ventajas de una organización bien llevada, se han reagrupado en pequeños grupos, otros simplemente no quieren y continúan produciendo individualmente. En términos muy generales, es la situación de lo que esta sucediendo actualmente. El cómo resolver o cómo convencer de las ventajas y desventajas de la organización, sobre todo si existen antecedentes negativos sobre la producción en grupos o colectiva, es una tarea difícil pero no imposible, que posiblemente requiera de muchas horas de labor.

Teóricamente el ejido no debería tener problemas, en virtud que todos sus miembros son poseedores de los medios de la producción, al haberseles repartido el ganado y la tierra de manera proporcional, el tener suficiente agua y pastizales naturales, y la cercanía y vías de comunicación hacia un mercado externo; además, de acuerdo a la Ley son figuras legales, sea como personas físicas, asociadas o agrupadas, que tienen personalidad jurídica propia, con la capacidad para contratar créditos directamente con las instituciones bancarias. Es por eso que digo que ejidos con estas características no deberían presentar problemas, sin embargo los tienen, cuando al termino del proceso productivo no están satisfechos con los resultados. ¿Qué es lo que pasa entonces? Desde mi punto de vista, entre otros, son dos grandes problemas los que están presentes en el seno del ejido, y que se relacionan directamente; el primero, es consecuencia de una inadecuada organización al interior, independientemente de la figura jurídica de sus integrantes; y el segundo, también de índole organizativo, pero con referencia a la estructura de la producción y del proceso productivo.

Con relación al problema de organización, al margen del esquema organizacional y sistema de producción que tengan los productores, si ellos estuvieran conscientes que sus resultados son consecuencia del manejo de esquemas inadecuados, realmente le darían la importancia y trascendencia que tiene el mencionado concepto de organización, y posiblemente lo aplicarían en términos de prioridad a sus estructuras administrativas, y consecuentemente la reestructuración de sus procesos productivos; la realidad es otra y tal posibilidad no se dará naturalmente, en virtud de la idiosincrasia del productor ejidatario, requiriéndose de mucha labor y trabajo de convencimiento. Realizar esas actividades ante el productor, serían de verdadera relevancia, la pregunta es, ¿quién realizaría dichos trabajos?; como anteriormente la estructura de operación del Sistema Banrural contemplaba un área que desarrollaba esas funciones, denominada de Organización Económica de Acreditados, la propuesta sería la reactivación de las mismas, considerando la experiencia de esa institución. Muchas veces el productor no sabe lo que quiere, no porque no lo desee, sino porque desconoce las opciones. Para la obtención de un buen esquema organizativo, tendría que seguirse básicamente el procedimiento descrito en el cuerpo de la tesis, que en síntesis sería: en principio concientizar a la población campesina que como resultado de una mejor organización, mejorarán sus niveles de vida, consecuencia del posible incremento de los índices de productividad y de producción en el campo; exponer en términos reales la problemática y experiencias negativas del sistema de organización anterior, informando de las posibles causas y razones por lo que esto sucedía; contratar los servicios profesionales de una empresa especializada en estudios de organización, que realice los estudios socioeconómicos necesarios, para un diagnóstico exacto de la situación económico-financiera y operacional, definiéndose las mejores opciones organizacionales para el ejido, comunicando el resultado ampliamente y con lujo de detalles entre todos los integrantes. La fase de promoción y motivación del resultado del estudio es quizás una de las más importantes, porque de ello dependerá la aceptación o rechazo por parte del campesinado a un planteamiento de tal naturaleza y trascendencia; razón por la cual para alcanzar el éxito de dicha empresa, el personal que participe deberá ser muy

profesional, dado el cuidado y buen manejo que requieren los conceptos de idiosincrasia y tradiciones de la comunidad.

Por su importancia, existen otros aspectos que deberán mencionarse cuando se hable de la organización del ejido Miguel Hidalgo, que serían los siguientes:

A) Señalar con suficiente énfasis de los errores cometidos por las administraciones pasadas, que los mismos se eliminarán por procedimiento, es decir, con base a la implementación e implantación de nuevas políticas, normas y reglas de operación que regirán los aspectos de la administración, producción y comercialización, aplicadas a todos los niveles jerárquicos de la estructura organizacional. Para esto, hay que recordar la importante función del órgano de máxima autoridad del ejido que es la Asamblea y su órgano de Control y Vigilancia cuya principal función es precisamente la de vigilar que las autoridades nombradas para la administración de la organización se apeguen y respeten los acuerdos de asamblea.

B) Suele suceder y deberá evitarse, que después de la organización, el ejidatario deje toda la responsabilidad a la administración, pensando que las situaciones a resolver deberán atenderse por las gentes encargadas de dicha administración. Bajo la nueva perspectiva de organización, deberá existir conciencia plena entre sus miembros, que la responsabilidad asumida es de todos, y que los resultados estarán en función del esfuerzo conjunto; en éste sentido, el ejidatario no deberá tomar decisiones o acciones independientes que afecten la agrupación a la cual pertenecen, por ejemplo, anticipar la venta de ganado bajo presiones de liquidez, en virtud que trastornarían todo el trabajo que pudiese haber atrás por parte del Grupo, dejándolo posiblemente sin capacidad de negociación en futuras operaciones.

C) Para asegurar el éxito de la organización, es imprescindible la observancia y aplicación de principios y conceptos muy estrictos: una correcta y equitativa distribución de los ingresos, de manera clara y detallada, evitara problemas de grupo, por lo que es importante se realice conforme registros de participación, aportación de trabajo y derechos agrarios de cada uno de los miembros; información amplia y completa sobre el uso y empleo de los dineros, así como del curso de la administración y en sí, de la marcha de la organización; implementar y establecer los programas económicos necesarios que permitan reactivar la economía interna; adquisición de sistemas y tecnologías actuales para una administración de eficiencia, optimizando costos, la contabilidad, la planeación, y programación, entre otras actividades; y el establecimiento de programas de capacitación permanentes, en los renglones productivo, organizativo y de asistencia técnica. Además, como principio de orden, el respeto y celebración de asambleas programadas, con la asistencia y participación consciente de sus miembros, aplicando por sistema el reglamento interno. Por último, la asignación de tareas y labores, deberá ser de acuerdo a las capacidades del recurso humano disponible, que por supuesto implicará establecer los controles administrativos necesarios.

D) Un factor que deberá destacar como ingrediente de la organización, será la calidad y capacidad moral que tengan sus integrantes, pues de alguna manera, influye y determina en los buenos resultados y logro de objetivos.

Al conocer las obligaciones y responsabilidades que implica la organización, los miembros del ejido se constituirán en Asamblea, definiendo oficialmente la forma que más convenga a sus intereses; al aceptar, plantearán y en su caso, autorizarán el programa de acción inmediata de actividades productivas y de crédito planeadas; posteriormente, procederán al registro de la figura jurídica ante la Dependencia Oficial correspondiente.

El segundo problema, relativo a los procesos productivos, requiere al igual que el de organización, de cambios que en este caso, incidan en el incremento de los niveles de productividad y de la producción. Lograr dicho objetivo, implicará al productor algunas condiciones y considerandos, que entre otros serían: una administración eficiente dentro de la organización, que es el aspecto descrito en los párrafos anteriores; alcanzar en el hato máximos de explotación, apoyados en el análisis de conceptos marginales, que determinen el punto de equilibrio y óptimo beneficio, en el que los costos marginales son iguales a los ingresos marginales. Hacer énfasis respecto al manejo de conceptos marginales es importante, en virtud de ser una herramienta muy útil, que permitirá técnicamente a la empresa conocer los niveles de la producción más convenientes, como también, cuando sea necesario parar la producción. Ahora bien, para llegar al punto de la producción que proporcione los máximos beneficios, se requerirán cambios al proceso productivo, modificando la función de producción, señalando a manera de ejemplo, solo algunos conceptos de la línea de producción ganadera: será necesaria la implementación de programas que consideren en la producción de vientres, elementos de análisis de la genética, adaptación, manejo, alimentación y sanidad; además, manejar índices de productividad, con porcentajes de nacencias, intervalos entre un parto y el siguiente y el índice de mortalidad en las crías al destete; es decir, no se trata nada más de esperar a las "corridas" que anualmente se hacen, en las que en un lugar predeterminado juntan el ganado, y de acuerdo al proceso de producción, descrito en capítulos anteriores, hacen una selección de la producción (beceros, becerras y de desecho), para comercializarlo posteriormente. Para reestructurar la producción, sea de carácter individual, en sociedad, agrupación o cualquier figura jurídica de que se trate, será necesario implementar acciones similares a las enunciadas.

Otro de los problemas que enfrenta actualmente el ejido, es producto de la individualización, que se reduce a que los ejidatarios por si solos no cuentan con los medios necesarios para realizar una buena comercialización, en el sentido de carecer de unidades de transporte que les permitan el traslado del ganado hacia los mercados, razón por la cual son presa de los intermediarios. Estos adquieren el producto en los potreros de los ejidatarios, a puerta de corral, comercializándolo posteriormente hacia los Estados Unidos, mercado natural de esta región ganadera. Para evitar este procedimiento, los productores individuales si no quieren organizarse para la producción, adoptando alguna figura jurídica de grupo, bien podrían

organizarse para efecto de la comercialización del producto, conformando algún Comité que se encargara de reunir el ganado para comercializarlo, logrando con ello, las ventajas de obtener precios de exportación, y ver sus ingresos netos incrementados. Con esto, podríamos decir que el concepto de organización es un elemento de gran importancia en el proceso productivo, pues como hemos visto, si existen los demás factores de la producción, integrados a una deficiente organización, los resultados las más de las veces no son los deseables. Por supuesto, que adicionalmente deberá existir un sistema de comercialización y políticas bien estructuradas.

Por último, respecto a la operación individual, quisiera hacer énfasis que no necesariamente indica ser una forma negativa de producir, en virtud que habrá ejidatarios o productores que sean responsables y organizados, cuyos resultados serán favorables, sin embargo, es posible que sus márgenes de ganancia los pudiesen incrementar, si decidieran realizar ciertas actividades, como ya lo señalábamos, agrupándose con otros productores para realizar el proceso de comercialización del ganado.

En una organización, una meta sería alcanzar el funcionamiento de economías de escala, al facilitar canalizar la producción, directa o verticalmente, entre los productores y los consumidores, dándose en este proceso, la eliminación progresiva del fenómeno negativo de intermediación y en consecuencia los productos pudiesen llegar al consumidor a precios más bajos o accesibles, iniciándose un ciclo de reactivación económica, no solo de los integrantes de la sociedad organizada, sino de la economía campesina y del país en general.

La capacidad organizativa de una sociedad esta en función y se mide por resultados, producto de la eficacia y eficiencia mostrada por sus integrantes en el desempeño de las actividades encomendadas, y no por el tamaño de la estructura organizacional de la empresa. Cuando sus miembros estén convencidos de los objetivos por los cuales trabajan y éstos sean de interés propio y de la comunidad, para satisfacción real de sus necesidades, las actitudes serán de entrega al trabajo, y del esfuerzo necesario y adicional que se requiera. De ahí la importancia de la concientización para la organización. El sistema Banrural, en este sentido ha procurado crear la conciencia del beneficio de la organización, lo cual realiza a través de sus asesores bancarios, aunque es importante aclarar, que solamente puede intervenir a nivel de sugerencias o recomendaciones, respetuoso del espíritu de la ley y de las decisiones de los productores. Como ya dijimos, sería importante se reactivaran las funciones de organización económica de los acreditados que anteriormente ofrecía el Sistema Banrural. Toda situación bien manejada no es difícil y las alternativas de solución existen, solo hay que tomar la decisión más adecuada que permita a todo ejidatario organizado, obtener los beneficios deseados.

El Sistema Banrural es una institución sustantiva en el proceso de desarrollo, en el marco del sector agropecuario; su transformación y adecuaciones en su estructura de organización van aparejadas al cambio que se requiere y que es urgente en el medio rural; de ahí su

---

importancia y trascendencia, al tener la posibilidad de cumplir con objetivos prioritarios , como la capitalización del campo, aprovechando todas los medios y recursos, administrativos y financieros disponibles, conforme y en apego a los ordenamientos señalados en la legislación que la rige, coadyuvando de esta manera en la resolución de la problemática agropecuaria del sector.

o

---

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta Romero Miguel.- La Banca Múltiple. México 1981
2. Aguirre Isunza.-Cooperativas Agropecuarias. Ed. Nacional. México, 1979
3. Banco Nacional Agropecuario.- Organización, Política y Funcionamiento. 1965-1970. B.N.A. México 1970.
4. Breimeyer, Harold F.- Seminario Sobre Economía Ganadera y Comercialización de la Carne; Buenos Aires, Argentina 1962.
5. E. Ferguson y J.P. Gould.- Teoría Microeconómica. F.C.E. México, 1984
6. Comentarios a la Nueva Ley Agraria.- Inst. de Capacitación Agraria. SRA.
7. Diamond, William .- Bancos de Fomento. F.C.E. México 1960
8. Enciclopedia Lexis 22 tomo 3; Ed. Bibliograft, Barcelona 1976.
9. Gimeno Tuset, Juan J.- Operaciones Bancarias., Cons. Sup. Banc., Madrid 1969, 4a. De.
10. Glosario de Organización Rural.- Centro Nal. de Investigaciones Agrarias. CNIA, SARH. 1987
11. Hinojosa Ortiz, José.- Marco Jurídico del Crédito Rural. CNIA-BANRURAL. México, 1990
12. Indicadores Económicos.- Banco de México, 1997
13. INEGI.- Anuario Estadístico del Estado de Sonora. 1995
14. Informe Anual 1995.- Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.
15. Kelley, Eugene J.- La Comercialización: Estrategia y Funciones; Ed. Herrero Hnos. Sucesores, México 1967.
16. Kock, M. H.- Banca Central; F.C.E., 1970.

17. La Organización Económica Rural.- Banco Nacional Agropecuario, S.A., México 1975.
18. Legislación Bancaria. Leyes y Códigos de México.- Ed. Porrúa. México 1995
19. Ley Agraria.- Sistema Banrural, Suplemento N° 1, Feb-Mar 1992
20. Ley Orgánica del Banco Nacional del Ejercito, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. Banjercito, 1986.
21. Lugo Chaves, Héctor; Schwedel Schlesinger, Kenneth y otros.- Modernización del Sector Agropecuario Mexicano; Instituto de Proposiciones Estratégicas A.C., México 1990.
22. Mansell Cartens, Catherine.- Las Nuevas Finanzas en México. Ed. Milenio, 1992.
23. Manual de Organización. Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. - Banrural, enero 1994
24. Martino Cesar.- El Banco Nacional de Crédito Agrícola, S.A., 1942.
25. Memoria de Gestión 1988/1994.- Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.
26. Normas para el Financiamiento.- Sistema Banrural, Suplemento N° 7, junio 1994
27. Paul A. Samuelson.- Curso de Economía Moderna. Ed. Aguilar. España, 1969
28. Quijano, José Manuel. Cordero, Ma. Elena y otros.- La Banca: Pasado y Presente. México 1985
29. Reglamento Orgánico de Financiera Nacional Azucarera, S.N.C. Legislación Bancaria. Ed. Porrúa, 1995
30. Stanford, Jon D. - El Dinero, la Banca y la Actividad Económica. Ed. Limusa. México 1982
31. Staudinger, Franz.- Cooperativas de Consumo. Ed. Nacional. México, 1979
32. Villegas H. Eduardo y Ortega O. Rosa María.- Nuevo Sistema Financiero Mexicano. Ed. Pac S.A. 1991
33. Zorrilla Arena, Santiago. Silvestre Méndez, José.- Diccionario de Economía. Ed. Océano. México

PERIÓDICOS, REVISTAS, BOLETINES Y FOLLETOS:

1. Voces de Banrural.- Boletín Informativo del Sistema Banrural. Marzo de 1996, Vol. 2 N° 2; julio de 1996, Vol. 2 N° 4; abril de 1997, Vol. 3 N° 2
2. Tríptico del Banco de Crédito Rural del Istmo, S.N.C.- Gerencia de Operaciones Bancarias, Comunicación Social
3. Nacional Financiera.- Folletos. Supervisión Subdirección de Prensa
4. Figuras Jurídicas para la Producción Rural.- Procuraduría Agraria. México, 1993
5. Colín, Marvella. Periódico El Financiero, domingo 3 de agosto de 1997
6. Diario Oficial de la Federación:

04	marzo	1926
24	enero	1931
09	febrero	1934
20	diciembre	1935
23	marzo	1943
31	diciembre	1946
08	marzo	1965
07	julio	1975
06	abril	1976
01	septiembre	1982
02	septiembre	1982
14	enero	1985
20	enero	1986
27	junio	1990
06	enero	1992
28	enero	1992
26	febrero	1992
30	junio	1992
23	diciembre	1993