

10  
2 ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
"CUAUTITLAN"

"EVALUACION SOCIOECONOMICA DEL PROYECTO DE  
DESARROLLO AGROPECUARIO EN EL MUNICIPIO  
DE VILLA DE REYES, S. L. P."

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO AGRICOLA

P R E S E N T A :

**JORGE GERARDO CORDOVA SANTAMARIA**

DIRECTOR DE TESIS :

L. E. JOAQUIN FLORES PAREDES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1991

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# I N D I C E

	PAG
INDICE DE CUADROS.....	viii
INDICE DE ANEXOS.....	x
1.- INTRODUCCION.....	1
2.- OBJETIVOS.....	7
3.- HIPOTESIS.....	9
4.- METODOLOGIA.....	11
5.- MARCO DE REFERENCIA.....	14
6.- UBICACION.....	25
6.1.- Macrolocalización.....	26
6.2.- Microlocalización.....	26
6.3.- Colindancias.....	26
6.4.- Vías de acceso.....	26
6.5.- Descripción fisiográfica.....	27
6.6.- Descripción climática.....	28
6.7.- Descripción socio-económica.....	29
7.- ORIGEN DEL PROYECTO .....	32
7.1.- Origen del proyecto.....	33
7.2.- Participación estatal.....	36
7.3.- Participación interdependencias.....	38
7.4.- Operatividad.....	41

	PAG
<b>B.- CONDICIONES ACTUALES DE FUNCIONAMIENTO.....</b>	<b>54</b>
B.1.- Sistema de organización.....	55
B.1.1.- Al exterior de la unidad.....	58
B.1.2.- Al interior de la unidad.....	70
B.1.3.- Participación de los socios.....	79
B.1.3.1.- Participación formal.....	79
B.1.3.2.- Participación activa.....	81
B.2.- Abastecimiento al mercado.....	85
B.2.1.- Participación de las U.E.E.E.....	86
B.2.2.- Participación de las U.E.E.E. en el mercado regional.....	88
B.2.3.- Mecanismos de comercialización.....	90
B.2.4.- Intervención de los intermediarios..	94
B.3.- Impacto en el nivel de vida de las comunidades.....	97
B.3.1.- Ingresos medios de las empresas.....	97
B.3.2.- Egresos medios de las empresas.....	100
B.3.3.- Análisis financiero de dos unidades porcinas.....	104
B.3.4.- Análisis financiero de dos unidades lecheras.....	108
B.3.5.- Las unidades como fuente primaria de ingresos a la familia.....	111
B.3.6.- Indicadores del cambio en el nivel de vida .....	112

	PAG
8.3.7.- Beneficios y perjuicios indirectos que han traído las unidades.....	115
9.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
10.- ANEXOS.....	129
10.1.- Cuadros.....	130
10.2.- Anexos.....	146
11.- BIBLIOGRAFIA.....	168

INDICE DE CUADROS

CUADRO	PAG
1.- Estratos de edad diferenciando por sexo de la población del Municipio de Villa de Reyes S.L.P.....	130
2.- Población por sexo, tipo de religión a nivel Municipio de Villa de Reyes, S.L.P. ....	130
3.- Población económicamente activa del Municipio de Villa de Reyes, y la participación del sector agropecuario...	131
4.- De la ocupación y actividad del sector agropecuario en el Municipio de Villa de Reyes, S.L.P.....	132
5.- Tipo de piso de la vivienda y número de ocupantes a nivel Municipio de Villa de Reyes, S.L.P.....	133
6.- Tipo de tenencia de la vivienda y características de ellas a nivel Municipio de Villa de Reyes.....	134
7.- Ejidos participantes en el programa agropecuario de Villa de Reyes. Por actividad.....	135
8.- Inversión crediticia para una granja avícola en 1984.....	136
9.- Inversión crediticia para una granja porcina en 1984.....	136
10.- Inversión crediticia para un establo lechero en 1984.....	137
11.- Aportación global de los productores al programa agropecuario. Por actividad.....	138
12.- Comparativo de los créditos refaccionarios, señalando su año de otorgamiento y la tasa de rentabilidad financiera.	139
13.- Ejidos integrantes de la Unión de Ejidos " Prof. Carlos Jonguitud Barrios ".....	140

14.- Inversión por unidad y tipo de explotación de los créditos a largo plazo otorgados por Banrural en el periodo de 1984 - 1987.....	141
15A.- Cuadro comparativo de las deserciones en el seno de las unidades porcinas y lecheras.....	143
15B.- Cuadro comparativo de las deserciones en el seno de las unidades avícolas.....	144
16.- Cuadro analítico de los balances de las empresas agropecuarias del Municipio de Villa de Reyes, S.L.P.....	145

INDICE DE ANEXOS

	PAG
Plano del Municipio de Villa de Reyes.....	146
Contenido de los capitulos del reglamento interno de trabajo	147
Organigrama general de las unidades.....	148
Cuestionario aplicado a las unidades agropecuarias y sus respuestas.....	149
Cuestionarios aplicados a los compradores de cerdo y sus respuestas.....	157
Ejemplos de los estados de pérdidas y ganancias por ciclo. De 1987 y 1988.....	161

## 1.- INTRODUCCION

## 1. INTRODUCCIONF

La producción de alimentos para abastecer a la población nacional ha sido una preocupación constante por parte del gobierno de este país; se han realizado una gama muy diversa de programas que van desde los apoyos organizativos hasta la creación de obras de infraestructura pasando por la asistencia técnica y el control de precios.

Sin embargo y pese a los grandes esfuerzos que se han realizado al respecto así como las fuertes inversiones que han llevado los mismos, no todos los programas obtienen los resultados esperados. Algunos "abortan" antes de echarse a andar, otros quedan a la mitad del camino por la constante "falta de presupuesto", algunos que llegan a perdurar un tiempo son utilizados como y/o para objetivos políticos y empiezan su decadencia; otros más gozan de excesivo presupuesto y sus resultados no llegan a ser los óptimos debido a las deficiencias administrativas de dichos recursos.

Pero también se han realizado programas cuyos beneficios son amplios, enfocándose estos a las obras de infraestructura rural (caminos, desmontes, presas, sistemas de riego, bodegas, etc.) así como las de beneficio social (clínicas, escuelas, casas, etc.).

El trabajo que presentamos corresponde a un programa agropecuario del Gobierno del Estado apoyado por el Gobierno Federal, cuyos objetivos eran la producción de alimentos de origen animal (leche carne de cerdo y de pollo), así como la generación de empleos en la zona rural.

Este trabajo se origina a raíz del interés personal de profundizar y comprender las causas de que este tipo de programas no funcionaran y por tanto sus objetivos no se cumplieran, como *A Priori* así lo veíamos.

Cabe mencionarse que el tener la oportunidad de trabajar en la institución crediticia que otorgó financiamiento a este programa me permitió ampliar mi visión del funcionamiento de las U.E.E.E. tanto a su interior como con las dependencias oficiales, compradores, proveedores y de esta forma realizar un análisis más profundo y objetivo de este programa.

En el desarrollo del presente estudio observamos los aciertos y errores de un programa que por ser de tres diferentes especies (vacas, puercos y aves), resulta un tanto complejo ya que, aunque tienen muchas coincidencias entre ellas, también poseen cada una sus características propias.

Para este caso haremos un análisis global de la situación y detallaremos algunos aspectos de los establos lecheros y las granjas porcinas. A las unidades avícolas no se les podrá hacer un análisis más preciso debido a la falta de datos, ya que ni las unidades ni la institución habilitadora contaban con datos al respecto.

El aspecto técnico se vera en forma somera ya que no es uno de los objetivos de este trabajo, sin embargo no deja de señalarse su importancia.

De tal forma el aspecto organizativo va tomando un giro importante al igual que el administrativo para la buena marcha de estos programas y su repercusión en el area social.

Cabe señalar que este estudio contempla desde el periodo de 1985, año en que inician a funcionar la mayor parte de las unidades hasta el 30 de diciembre de 1988. El presente trabajo de tesis presenta sus objetivos e hipótesis del mismo, un marco de referencia, para posteriormente señalar la ubicación del area de estudio y pasar de lleno a la descripción analítica del proyecto en sus diferentes fases, mismas de las que haremos un breve resumen a continuación.

El fin de este estudio es determinar si los objetivos para los cuales fueron construidas estas unidades, producción de alimentos de origen animal y creación de empleos, se han cumplido; para lo cual se marcan 5 hipótesis y se manifiesta la metodología a seguir. Se presenta un marco de referencia que nos sirve para enfocar al proyecto dentro de las políticas agropecuarias nacionales.

En la ubicación se describen las condiciones fisiográficas, climática y socio-económica de la zona de influencia de las U.E.E.E.

Origen del Proyecto.- En este capítulo se menciona el origen de este proyecto y la participación que tienen las dependencias como la Secretaria de la Reforma Agraria al promover y dar legalidad a la constitución de estos grupos; el Gobierno del Estado de San Luis Potosí a través del programa de desarrollo rural ( P.D.R.) que otorgó

la infraestructura ( granjas porcinas, avícolas y establos lecheros), para que se diera inicio a este proyecto que formaba parte de las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo; y del Banrural, la banca de desarrollo que otorgó los créditos para los equipos y animales de trabajo para iniciar la operatividad de este programa agropecuario. También se contempla un análisis de la situación económico-social del campo vista por varios autores y se enmarca en el contexto de las U.E.E.E.

Condiciones Actuales de Funcionamiento.- En este capítulo se reseñan elementos formales que deben estar en toda agrupación y que le dan legalidad jurídica a la misma. Así mismo se describe el funcionamiento real de estas unidades mencionando las actividades de los puestos en las granjas y el funcionamiento organizativo de las mismas tanto en su interior como en su exterior.

Abastecimiento al Mercado Local.- En este apartado se analiza uno de los objetivos planteados y se expone el flujo de comercialización que han tenido los animales aquí producidos.

Impacto en el nivel de vida.- En este capítulo se hace una referencia a la mejora que han tenido los socios de las unidades, tanto en el aspecto económico como social señalándose algunos indicadores que muestran el cambio en el nivel de vida. Así mismo se señalan algunos beneficios y perjuicios que trajeron consigo estas unidades a sus integrantes.

Al final se abre un capítulo para dar las conclusiones a que se llegan en este trabajo y las sugerencias o recomendaciones que damos al término del mismo.

## 2. - OBJEKTIVS

## 2. OBJETIVOSF

- 1.- Evaluar el grado de organización alcanzado en las U.E.E.E. a partir de la participación de los socios en el manejo de la Unidad.
- 2.- Evaluar si ha existido un incremento en el nivel de vida de los integrantes de las U.E.E.E.
- 3.- Determinar si las unidades pecuarias están creando fuentes de empleo.
- 4.- Determinar si se está abasteciendo de carne y leche a los mercados locales y regional, como lo establecía el proyecto original de los "Programas Especiales".

### 3.- HIPOTESIS

### 3.HIPOTESIS

1.- Si consideramos que las unidades han trabajado durante 3 años, entonces el grado de organización debe calificarse como bueno, considerando los objetivos económicos y sociales propuestos.

2.- De no existir las unidades, los ejidatarios participantes tendrían un nivel de vida más bajo al actual.

3.- La generación de empleo bajo estas unidades no se ha logrado sino en proporciones muy bajas.

4.- El abastecimiento de productos pecuarios al mercado se está cumpliendo cabalmente.

5.- El inadecuado manejo administrativo de las unidades ha repercutido negativamente en los resultados económicos de las mismas.

#### 4.- METODOLOGIA

#### 4.- METODOLOGIA

Para fines de este trabajo se consideran fundamentalmente dos etapas:

- I.- Investigación de campo.
- II.- Investigación bibliográfica y hemerográfica.

En cuanto a la investigación de campo se dividió de la siguiente manera:

- a) Entrevistas formales con los ejidatarios.
- b) Entrevistas informales con los ejidatarios.
- c) Observación de los trabajos desarrollados en las unidades (lecheras, porcinas y avícolas).
- d) Visitas a los ejidos que tienen U.E.E.E.
- e) Entrevistas con los comerciantes (intermediarios).
- f) Diseño y aplicación de cuestionarios.

En la etapa de campo se conocerá a todas y cada una de las unidades pecuarias en sus distintas producciones, de tal forma que permita hacer una selección de las granjas más desarrolladas y las menos avanzadas de cada ramo.

Así mismo, la observación en los poblados permitirá conocer, tentativamente, el nivel de vida de la población, particularmente la de los socios de las unidades agropecuarias.

La segunda fase corresponde a la revisión de literatura enfocándose a libros muy apegados a la temática de este trabajo y de ediciones recientes.

La revisión hemerográfica se realiza principalmente en periódicos estatales. Por otra parte esta fase también comprende la investigación hemerográfica de apuntes y documentos que se puedan conseguir en las diferentes dependencias estatales relacionadas con el agro y los elementos de índole similar en las unidades agropecuarias que son motivo del presente estudio.

### 5.- MARCO DE REFERENCIA

## 5.- MARCO DE REFERENCIA

La guía con la cual se llevan a cabo los programas de gobierno es el Plan Nacional de Desarrollo, que emana del poder ejecutivo federal y del cual se desprenden las políticas específicas para cada sector y región. Es en base al P.N.D. que los gobiernos estatales realizan sus planes de desarrollo agropecuario a corto y mediano plazo.

El plan nacional de desarrollo 1983-1988 presentaba la problemática de la economía nacional, y dentro del sector primario la aguda crisis que el sector agropecuario presentaba implicando con ello fuertes importaciones de alimentos de más de 8 millones de toneladas durante 1983. Ello se explica, de acuerdo al P.N.D. por los desequilibrios del aparato productivo y distributivo. Así mismo se señala la importancia fundamental del sector agropecuario en el proceso de consolidación de la economía nacional, ya que el gran potencial de este sector ofrece la posibilidad de fortalecer el desarrollo, sobre las bases de un mejor aprovechamiento de sus recursos (Plan Nacional de Desarrollo 1983).

De esta forma se establece que en el mediano plazo, la ganadería ofrece un mayor potencial de crecimiento que la agricultura.

Dentro de las estrategias específicas del P.N.D. se encuentran la fase de producción, transformación, comercialización y consumo - solo nos ocuparemos de las fases de producción y comercialización - que son las determinantes para este estudio.

#### Fase de Producción:

- Reordenar los incentivos y apoyos a la producción para aumentar su eficiencia, especialmente en la producción de los granos básicos.
- Ampliar la capacidad productiva agropecuaria y pesquera, y aumentar la productividad de los recursos.
- Fortalecer la organización de los productores.
- Otorgar seguridad jurídica a la tenencia de la tierra.

#### Fase de Comercialización:

- Modernizar los sistemas de acopio, abasto y regulación del mercado de alimentos básicos.
- Integrar de manera adecuada la infraestructura de almacenamiento y el servicio de transporte, atendiendo a la localización y concentración de los productores y consumidores.
- Orientar la investigación tecnológica hacia la generación de nuevos procedimientos para la comercialización y el manejo de los alimentos.
- Asegurar el abasto suficiente de alimentos enriquecidos en las zonas más afectadas por deficiencias nutricionales.

Por otra parte en las líneas generales de acción y para la producción pecuaria señala lo siguiente "el aumento de la producción de alimentos de origen pecuario y la transformación de la ganadería extensiva en intensiva, serán impulsados a través de la construcción de obras de fomento, del mejoramiento de la capacidad forrajera de los pastizales, del crédito y el seguro ganadero suficientes y oportunos".

En el mismo sentido en el punto de apoyo a la producción se dice que "las inversiones públicas en el subsector ganadero serán reorientadas regionalmente de acuerdo con las líneas de producción y los grupos de productores considerados prioritarios. De igual manera se dará énfasis a las obras de infraestructura de apoyo a la ganadería que mejoren la capacidad productiva de los agostaderos".

El programa nacional de alimentación, para el mismo periodo que el P.N.D. contempla los siguientes objetivos generales:

- 1.- Procurar la soberanía alimentaria.
- 2.- Alcanzar condiciones de alimentación y nutrición que permitan el pleno desarrollo de las capacidades y potencialidades de cada mexicano.

Sus acciones pueden fortalecer el mercado interno, como condición básica para dinamizar la economía. Dentro de las orientaciones para las políticas económicas, se encuentra la política de financiamiento teniendo como objetivos a corto plazo:

- "Mantener en operación las explotaciones agrícolas, ganaderas y pesqueras, mediante el otorgamiento de crédito seguro".
  - "Apoyar la operación y creación de nuevas unidades de transformación de alimentos para aprovechar integralmente la producción agropecuaria y pesquera e incrementar los ingresos de los productores primarios".
- Por otra parte se menciona que habrá subsidios especiales, mediante recursos financieros, la creación de obras de infraestructura que

apoyen la producción de alimentos prioritarios especialmente en áreas de temporal. Contemplándose créditos para rehabilitar 1.7 millones de cabezas de ganado, principalmente bovinos y porcinos siendo el Banrural el responsable de ésta línea de acción.

José Luis Calva (1988), hace referencia a la recesión sufrida por el sector agropecuario desde 1966 hasta 1976, y si bien en el periodo 1979 - 1981 la agricultura crece a una tasa promedio de 4.7 % anual en terminos del P.I.B. menciona que a partir de 1982 se observa una recaída en la crisis agrícola al declinar la tasa media anual de crecimiento hasta 1.1 %, inferior al crecimiento demográfico. A consecuencia de lo anterior se ha profundizado la dependencia alimentaria.

De acuerdo a Jose Luis Calva (1988), México no podría cortar de golpe la importación de 20 ó 25 % de sus alimentos, sin provocar una hambruna interna de catastróficas proporciones. Esta situación lo obliga a ser "cauto" ( no libre ) en sus relaciones internacionales, en un mundo en el que el "FOOD POWER" es un arma real de las grandes potencias.

De un modo u otro la expansión del sistema capitalista ha tenido una gran influencia en la producción y mercado de los alimentos. De ahí podríamos entender la paradoja de que siendo los países subdesarrollados fundamentalmente agrícolas sean las mas golpeadas por el déficit alimentario.

Las leyes que el sistema capitalista desarrolló, dentro de los países del tercer mundo, creó una estructura social y económica, así como una ideología para favorecer al capitalismo, existiendo la idea de que esta estructura es la adecuada para lograr el desarrollo económico nacional.

Siguiendo los típicos esquemas de desarrollo económico, la industrialización podría lograrse apoyándose en el desarrollo agrícola y pecuario; un sector agropecuario con tales características conduciría sin duda, como lo hizo en E.U., Japón y Europa, a una industrialización acelerada que a su vez debería de apoyar la modernización y creciente desarrollo de la agricultura.

El modelo de desarrollo económico en México a partir de la segunda guerra mundial, se basó en la industrialización acelerada y para lograrlo, las divisas provinieron de las exportaciones agropecuarias, el turismo y los préstamos del exterior. La forma más "sana" de impulsar el crecimiento urbano-industrial fue apoyándose en los dos primeros; cuando se empieza a recurrir a los préstamos en forma sistemática y creciente (desde los primeros años de la década de los setentas), es cuando se evidencia que el modelo agotó a sus palancas de apoyo. Este ha sido particularmente grave en el caso de la crisis del sector agrícola que se empieza a manifestar en la segunda mitad de los años sesentas.

¿ Por que entro en crisis el sector agrícola ?

Las grandes mayorías campesinas fueron objeto de una fuerte dominación política, manipulación y control que en lo substancial los dejó fuera de los beneficios del desarrollo. Los sobreexplotó, los descapitalizó y no les dio espacio para manifestarse políticamente en la sociedad.

Parte importante del contenido de las recomendaciones y acuerdos internacionales van dirigidos a tecnificar la agricultura, esto significa incrementar el uso de "insumos comerciales", aumentar los costos de producción y por ende mayores requerimientos financieros que conducen a una dependencia tecnológica a los productores que los lleva a producir bienes de alto valor comercial; en general estos bienes son para la exportación y no necesariamente alimentos para el consumo interno. Esta modernización de la agricultura mexicana se ha logrado en las zonas ecológicamente favorables para obtener óptimos resultados con el paquete tecnológico Jose Luis Calva.1988).

De acuerdo a Jose Luis Calva (1988), el cambio estructural mas profundo introducido en la economía mexicana ha partir de 1982 ha sido precisamente deprimir los salarios mínimos a menos de la mitad del poder de compra que tenía en 1976.

Los severos recortes en el consumo de carnes, leche, pescado, etc. son una cruda realidad presente en la mayoría de los hogares mexicanos, remarcandose en las zonas rurales. Este autor agrupa las causa económico-políticas en 3 grandes conjuntos interactuantes:

1.- La caída de la demanda interna de alimentos, determinada a su vez por la contracción de los salarios, que convierte en un factor depresor de los precios agrícolas relativos en el mercado abierto.

2.- La caída de la rentabilidad de las inversiones agrícolas y de la acumulación de capital en ciertas ramas de la producción rural.

3.- Las políticas instrumentadas por el estado a partir de 1982 que han determinado:

a) La brusca caída de la inversión pública en irrigación, fomento agrícola y crédito rural.

b) La contracción de la demanda interna de alimentos y materias primas agropecuarias, y

c) La evolución de las relaciones de precios desfavorables a la agricultura via la fijación de precios de garantía de los granos y de los precios de venta de insumos producidos por el estado, además del encarecimiento de la maquinaria.

Salomón Eckstein, citado por Jose Luis Calva (1988), dice que además de los mecanismos fiscales, bancarios y de precios hay otros que pueden causar transferencias intersectoriales de capital; "estos son :

1.- Balanza de pagos: se concluyó que aun deduciendo la importación de insumos y bienes de capital para la agricultura, ésta hacia una aportación neta considerable a la balanza de pagos.

2.- Transferencia de capital humano o "flujo " de mano de obra.

3.- "Prestamistas privados" no bancarios y renta de tierras a terratenientes no agricultores.

4.- Salarios Mínimos: el salario mínimo rural, difiere del urbano en un 15 %, por término medio. En condiciones de empleo pleno y si estos salarios se pagasen, esto también implicaría una transferencia de valor agragado del campo a la ciudad, porque significaría que el producto de un día de trabajo (marginal) en el campo se evalúa y, por ende, se vende en menos que el producto de un día de trabajo (marginal) en la industria o en los servicios".

Algunas ideas que se plasman en el libro de Carlos Salinas de Gortari "Producción y Participación política en el Campo" (1986), nos servirá para comprender la actual política gubernamental, ya que desde el periodo de Miguel de la Madrid se marcó la actual directriz en materia agropecuaria, a través del manejo presupuestal.

Sidney Verba, citado por Salinas de Gortari (1986), señala que no es suficiente para un sistema político ser eficiente instrumentalmente, mantener un sistema económico eficiente, responder a las demandas de los diferentes grupos, etc. el sistema debe también ganar y mantener el apoyo básico de sus ciudadanos..."Un sistema que no obtiene el apoyo básico de sus habitantes puede mantenerse un tiempo, pero tendrá serios problemas para sobrevivir si falla su eficiencia instrumental".

Se mencionó que la agricultura, en forma histórica ha aportado:

1.- Un excedente de oferta de alimentos, una vez que satisface los del sector rural.

2.- Genera exedentes de exportación.

3.- Transferencia de fuerza de trabajo a sectores no agrícolas.

4.- Formación de capital por parte de la industria via impuestos y/o precios de garantía.

5.- El ingreso neto rural permite ampliar el mercado a la población rural.

Sin embargo en vez de llamarlo aportaciones, se les puede llamar exacciones que sufre el sector rural para beneficiar el desarrollo urbano. La agricultura ha transferido ingresos netos al sector urbano mediante el mecanismo de precios, salarios, exportaciones, etc. con lo que además se reduce al mínimo sus posibilidades de capitalización.

Una evaluación de la introducción del cambio tecnológico produce pocos cambios favorables en la vida de sus habitantes; se requiere que la tecnología sea ajustada a los requerimientos locales, que se estimule a la organización local.

La importancia del sector rural es relevante en el proceso de crecimiento económico; sin embargo el impulso que se le ha dado a

través de paquetes tecnológicos que aumenten su productividad no han conducido a una distribución equitativa de sus beneficios.

Estas alternativas mantienen su contenido político ya que negociar con el estado, proyectos desde el punto de vista técnico también se estaría haciendo a partir de figuras asociativas alternativas como: Uniones de crédito o Fondos de aseguramiento.

Sin embargo, para garantizar la autonomía técnica, la organización campesina debe ser capaz de costear económicamente a su propio cuerpo técnico.

Se requiere el fomentar las comisiones revisoras, que analicen el informe contable, el avance de los trabajos, la situación financiera de los proyectos productivos, etc., para consolidar la organización campesina, esto llega cuando se logra desarrollar la cohesión interna y la autogestión.

Las U.E.E.E. nacen y se desarrollan en un contexto de crisis nacional del sector agropecuario en el marco de un plan global de desarrollo que reconoce la importancia de impulsar la producción agropecuaria; pero con una política económica recesiva que aunque necesita de nuevos proyectos productivos no los apoya suficientemente; aunado a esto los miembros "beneficiados" con el proyecto de las U.E.E.E. en San Luis Potosí no están plenamente integrados y convencidos de que no es un proyecto ajeno, sino que es su proyecto. Bajo estas condiciones habrá que evaluar los resultados obtenidos por las U.E.E.E.

## 6.- UBICACION

## 6. UBICACIONF

### 6.1. Macrolocalización

El presente estudio se desarrolla en la zona sur del estado de San Luis Potosí, en el municipio de Villa de Reyes, el cual forma parte del Valle enclavado en la ramificación de la Sierra Madre Oriental denominada "Sierra de Bernalejo" y el núcleo montañoso de "San Diego".

### 6.2. Microlocalización.

La cabecera municipal de Villa de Reyes se ubica al sureste de la capital de estado, a 1821 m.s.n.m., en las coordenadas 21°48' Latitud Norte y 100°58' Longitud Oeste. (Cabrera Ipiña, O. 1969; S.P.P.-INEGI, Anexo Cartográfico, 1985).

### 6.3. Colindancias.

Las colindancias del municipio son las siguientes:

AL NORTE	Municipios de San Luis Potosí y Villa de Zaragoza.
AL SUR	Con el municipio de San Felipe; Edo. de Guanajuato.
AL ESTE	Con el municipio de Santa María del Río y Tierra Nueva.
AL OESTE	Con el municipio de Villa de Arriaga.

### 6.4. Vías de Acceso.

Las vías de acceso al municipio partiendo de la ciudad de San Luis Potosí sobre la carretera federal 57 México-Piedras Negras rumbo a Querétaro, se recorren 25 Km. y se toma la desviación a San Felipe, Gto. avanzando 22 Kms.

En cuadro anexo se ponen las distancias que hay entre la cabecera municipal y los ejidos que tienen granjas porcinas, avícolas o establos lecheros.

#### 6.5. Descripción Fisiográfica.

La zona donde se establecieron las unidades de producción es una planicie cuya hidrología consta únicamente del río Santa María, por lo demás existen diversas presas de pequeña capacidad y fundamentalmente se abastece de pozos profundos. Estos pozos son los que han hecho de este valle una zona eminentemente agrícola, ya que anteriormente el cultivo principal era el chile, y actualmente uno de los cultivos más importantes es la alfalfa; esto se debe a que en el colindante estado de Guanajuato se creó una cuenca lechera que tenía que ser abastecida por zonas cercanas como esta.

Aunado a lo anterior los establos familiares, ejidales y particulares estimularon el establecimiento de la alfalfa, conservándose el maíz y el frijol en zonas de riego.

A continuación daremos una breve explicación del tipo de suelos de la zona.

En esta zona tenemos rellenos aluviales con xerosol cálcico y lavisol crómico. Por otra parte encontramos dos tipos de horizontes B, uno de ellos es el que popularmente se le conoce como "caliche" o "tepetate" que es un horizonte calcáreo (petrocálcico) endurecido e impermeable (Crews, D.A. 1976; S.F.P.-INEGI 1986).

Vegetación. La vegetación primaria de la tierra se encuentra catalogada como matorral desértico espinoso, éste tipo de vegetación ocupa varias comunidades cuyos dominantes presentan como denominador común la característica de ser espinosos o pungentes.

Así pues enlistaremos las comunidades principales y sus especies dominantes:

Matorral Desértico Micrófilo : *Larrea divaricata*, *Flourensia cernua* y *Acacia* spp.F

Matorral Desértico Confertifolio : *Yucca filifera*, *Agave atrovirens*, *Condalia mexicana*, *Koeberlinia spinoza*.F

Matorral Desértico Caducifolio : *Acacia fornesiana*, *A. tortuosa* y *Celtispallida*, *Opuntia* sp.F

Matorral Desértico Crasicale : *Opuntia* sp.F.

Matorral Desértico Dendrocrasicaule: *Myrtillocactus geometrizans*.F.

Matorral Desértico Platicrasicaule : *Opuntia fulgida*, *O.F. spinosior*, *O. megacantha*, *O. leuotricha*.F

## 6.6 Descripción Climática.

Para completar la ubicación pondremos la clasificación climática de Köppen :

Fórmula Climática : BS\_Kwg

Clima seco estepario con lluvias en verano, temperatura media anual de 18 xC. estación seca en invierno, temperatura máxima de 34 qC en el mes de junio mínima de -5q C en el mes de enero (S.P.F.- CGSNEG1,1981)

#### 6.7. Descripción socio-económica

Podemos señalar que el 33 % de la población del municipio de Villa de Reyes es gente joven y sin embargo el nivel de instrucción es bastante bajo si consideramos que tan solo el 21.4 % cuenta con el nivel elemental ( cuadro 1 ).

El estado de San Luis Potosí se ha caracterizado por su fervor religioso y el municipio de Villa de Reyes no podía ser la excepción, siendo aquí el 95.8 % de la población de religión católica, pero a pesar de esto la iglesia no establece ningún tipo de influencia política, al menos en forma abierta.

La religión de los protestantes alcanza el 3.3 % y las personas sin religión no llegan ni al 1 % siendo estas personas las que llegan de otros lugares o estados, a trabajar en este municipio ( cuadro No 2 ).

El 42.5 % de la población económicamente activa -P.E.A.-, esta ubicada en el sector agropecuario y esta situación nos explica, en parte, el porque de tan bajo nivel educativo que señalabamos

anteriormente, aunque esta afirmación no se puede generalizar. Así tenemos que el 1.2 % del sector agropecuario tiene un nivel técnico o superior y el 98.8 % restante se ocupa de labores que no requieren de preparación alguna y que con la práctica lo dominan ( cuadros 3 y 4 ).

La mayor parte de las viviendas son propias y esto se debe fundamentalmente al tipo de tenencia de la tierra que existe, pero también hay que señalar que existe un promedio de 7 personas por casa y el número de cuartos no son los suficientes.

Por su parte los servicios de las viviendas son mínimos ya que cuentan con energía eléctrica y agua potable, solo en las áreas urbanas se dispone de una red interna por casa (Observación Directa).

En las casas de los ejidos, la mayor parte de éstas tienen piso de tierra y las menos lo tienen de cemento; las paredes son de adobe y las casas recientes lo tienen de ladrillo rojo con losa de concreto en el techo. Por su parte las viviendas tradicionales el techo lo tienen enladrillado sobre vigas el cuarto principal y de tejamanil y lámina de cartón los otros cuartos y la cocina (Observación Directa).

A pesar de que la mayor parte de la población cuenta con gas, en el uso cotidiano la leña continua siendo el principal combustible, ya que su costo relativo es menor.

El radio y/o grabadoras son elementos que no faltan en casa alguna y aunque las antenas de televisión ya se observan en los techos de algunas casas todavía no se generalizan. (Fuente: Observación Directa).

## **7.- ORIGEN DEL PROYECTO**

## 7. ORIGEN DEL PROYECTO

### 7.1. Origen del proyecto de las unidades pecuarias

Fue en 1979 cuando se pensó que en la zona de Villa de Reyes se podían establecer unidades agropecuarias basadas en que en dicha zona existe agua suficiente para establecer un proyecto de dicha índole. Sin embargo no hubo ninguna definición al respecto y no fue sino en 1982 cuando se retoma este planteamiento y se inician investigaciones sobre qué tipo de explotaciones serían las adecuadas por parte del Gobierno del Estado siendo para entonces gobernador de San Luis Potosí el Prof. Carlos Jonguitud Barrios.

En 1983 con el anteproyecto elaborado y previstas las actividades pecuarias que pudieran desarrollarse como : bovinos de leche, porcinos y aves de engorda; se le confirió a la Secretaría de la Reforma Agraria y al Banco de Crédito Rural del Noroeste S.A. la tarea de promocionar estas actividades en los 20 ejidos que conforman el municipio de Villa de Reyes.

La tarea fue ardua y se llevó todo 1983 para que los ejidos aceptaran éstos programas. Las actividades que se realizaron para llevar a cabo el proyecto se detallan a continuación.

Se lanzaban convocatorias a los ejidos para tratar el asunto de su participación en el proyecto pecuario. En la mayor parte de los ejidos se tuvo que recurrir a la segunda convocatoria donde, de

acuerdo a la Ley Federal de la Reforma Agraria, se tomaban los acuerdos respectivos los cuales eran válidos para la totalidad del ejido.

En dichas asambleas se les explicaba a los ejidatarios en qué consistía el mencionado proyecto analizando los siguientes puntos:

-Para la formación de los grupos, los participantes requerían ser ejidatarios reconocidos por la S.R.A.

-Si así lo requería la unidad en formación, aportar una porción de tierra ya fuera de temporal o de riego.

-Aportar la mano de obra para la construcción de las unidades así como material de la zona en caso de ser necesario.

-En asamblea general ya fuera ordinaria o extraordinaria, el ejido aceptara la creación de una o más unidades pecuarias.

Por su parte el Gobierno de Estado se comprometía a crear la infraestructura pecuaria necesaria para cada unidad aportando el material suficiente.

Se decía en esas asambleas que una vez terminadas las obras pecuarias, el Banco de Crédito Rural otorgaría los créditos necesarios para el equipamiento de las unidades y la adquisición de los animales. Así mismo otorgaría créditos de avío para el desarrollo normal de estas empresas.

En lo que respecta a la Secretaria de la Reforma Agraria, es la encargada de auxiliar a los grupos integrados a crear su reglamento interno de trabajo, en donde se definirian los derechos y obligaciones de los socios, asi como las sanciones con respecto a la nueva empresa ejidal.

Debido a la poca o nula experiencia de los ejidatarios en empresas pecuarias de elevada tecnologia se les ofrecio orientarlos a traves de cursos y asistencia técnica y contable en forma gratuita por parte de Banrural.

Finalmente se les señaló que para disminuir los costos de operación se crearia una planta de alimentos balanceados, financiada por Banrural que tendria la finalidad de producir alimento terminado para cerdos y aves de engorda asi como concentrado para los establos lecheros.

La planta de alimentos balanceados se regiria a traves de una Union de Ejidos, la cual estaria conformada por los 20 ejidos del municipio de Villa de Reyes ( cuadro 15).

De tal forma los ejidos optaron por las explotaciones pecuarias como se señala en el cuadro 7. Sin embargo al terminar las solicitudes y darles los trámites correspondientes se encontró el problema que el Gobierno del Estado no contaba con recursos económicos para iniciar los trabajos de construcción de las unidades.

## 7.2. Participación Estatal

No fue sino hasta 1984 en que se consiguieron los recursos económicos federales para la iniciación de las obras. Se esperó 5 meses en lo que la autorización de los recursos llegaba, siendo entregados éstos al programa de desarrollo rural ( P.D.R.), dependiente del Gobierno del Estado.

En ese mismo año se terminaron 3 establos lecheros, 7 granjas avícolas y 9 granjas porcinas.

Así mismo se iniciaron las obras para la construcción de la planta de alimentos balanceados la cual iba a ser ubicada en los terrenos donde anteriormente estaba una deshidratadora de alfalfa la cual fue liquidada por incosteable.

El estado participó activamente en la creación de la infraestructura e incluso formó una oficina especial llamada " Oficina de programas especiales ", misma que era encargada de dirigir y controlar la construcción de las nuevas unidades pecuarias.

Cabe mencionar que actualmente esta oficina ya no existe y no pudimos recabar mayor información al respecto ya que al terminar un sexenio de gobierno, los archivos son concentrados a otros lugares.

En muchas de las unidades no se logró terminar completamente lo proyectado quedando diversos detalles por finalizar.

En general la inversión del P.D.R. ascendió a la suma de \$ 272'410,500.00 desglosado de la siguiente forma:

Granja Porcina	\$ 106'587,000
Granja Avícola	\$ 136'710,000
Establo Lechero	\$ 29'113,500
Total	\$ 272'410,500

La participación estatal por unidad fue cotizada de la siguiente manera :

Granjas Porcinas ----- \$ 11'842,954

Planta General .- sala de gestación, lactancia, maternidad, iniciación, engorda, corrales, tanque elevado bodega, aljibe, rampa e imprevistos.

Granjas Avícolas ----- \$ 15'189,684

Construcción de 2 naves de 10 x 100 metros. construcción de oficina, caseta de control, fosa de cal, bodega, fosa séptica e imprevistos.

Establos Lecheros ----- \$ 9'704,110

Equipo de bombeo B' motor 100 c.f.

y una subestación eléctrica ----- \$ 4'500,000

Construcción sala de ordeña, de espera y oficina ----- \$ 2'871,803

Construcción de corrales para becerros y vaquillas. ----- \$ 600,000

Construcción de cisterna con capaci-

dad de 20,000 lts. -----	\$ 150,600
Construcción de bodega -----	\$ 316,300
Imprevistos 15 % -----	\$ 1'265,407

Fuente : Investigación directa. 1989

### 7.3. Participación Interdependencias

En este apartado existe poco por mencionar ya que las dependencias que participaron activamente fueron : la oficina de programas especiales, del Gobierno del Estado, la Secretaria de la Reforma Agraria y el Banco de Crédito Rural del Noroeste S.N.C.

En lo que se refiere al Gobierno del Estado ya describimos su participación; ahora bien la Secretaria de la Reforma Agraria (S.R.A.), además de participar en la promoción de éstas empresas se encargó de realizar los trámites legales para la creación de las "Unidades Económicas de Explotación Especializada " ( U.E.E.E.); así como de las " Unidades Agrícolas Industriales de la Mujer Campesina " ( U.A.I.M.C.).

Los trámites fueron a groso modo de la siguiente manera:

- 1.- Expedición y calificación de las solicitudes de integración de las unidades.
- 2.- Calificación de los programas de trabajo.

3.- Trámites ante el Registro Agrario Nacional, de la creación de las U.E.E.E.

4.- Trámite ante la Secretaría de Relaciones Exteriores; por la creación de las empresas de las U.A.I.M.C.

Finalmente se encargó de de certificar los reglamentos interiores de trabajo de cada unidad dándole legalidad a los mismos, siendo este proceso ya estando las unidades en funcionamiento.

El Banco de Crédito Rural participó activamente desde el proceso de promoción de estas unidades realizando en compañía de las otras dependencias, juntas extraordinarias en la mayor parte de los ejidos. Así mismo auxilió al levantamiento de la documentación legal en coordinación con la Secretaría de la Reforma Agraria.

Una vez que fue terminada la obra de infraestructura, el Banco de Crédito Rural se abocó a realizar los estudios técnico-crediticios que determinarían la viabilidad financiera de los proyectos y su plazo de amortización.

Para cada tipo de empresa se establecieron parámetros técnicos conservadores de tal forma que dejaron margen de manejo al ejidatario que iniciaba una nueva experiencia en estos tipos de empresas (cuadro 12).

En 1984 se otorgaron 14 créditos refaccionarios para 4 granjas avícolas, 7 granjas porcinas y 3 establos lecheros.

El valor de las inversiones se detalla en los cuadros 8,9 y 10.

El valor total de las inversiones del Banco de Crédito Rural ascendió a la suma de : \$ 453'797,130 bajo éste programa, desglosado de la siguiente forma:

Granjas Porcinas	\$ 166'812,528
Granjas Avícolas	\$ 117'299,036
Establos Lecheros	\$ 169'685,566
Total	\$ 453'797,130

Fuente: Investigación directa. 1989

Cabe señalar que las obras que quedaron inconclusas, se terminaron con recursos crediticios lo que ocasionó una desviación del crédito refaccionario otorgado por lo que a la vez, algunas unidades no adquirieron todos los conceptos que se habían estipulado en su contrato respectivo.

Sin embargo y pese a las dificultades iniciales de 1985 la mayor parte de las unidades entraron en operación.

Hacemos la observación de que los \$ 453'797,130 de créditos refaccionarios, el Fideicomiso de Crédito para Areas de Riego y Temporal ( FICART ), realizó el descuento del 90 % es decir de \$ 408'417,417.

En 1985 se vio la imperiosa necesidad de ampliar los créditos otorgados ya que aunado al desvío del crédito para la terminación de las obras, la inflación galopante desfasaron el proyecto agropecuario en general. De esta forma bajo conceptos similares o iguales se otorgaron nuevos créditos.

Se anexa cuadro con los montos ejercidos en cada año y por unidad ( cuadro 14 ).

Terminaremos este punto mencionando que la aportación de los integrantes de las unidades en la construcción de sus granjas fue en mano de obra y recursos de la zona como son: arena y piedra principalmente, ascendiendo a la suma de 48'546,000 para los tres proyectos pecuarios. En el cuadro No 11 se observa la aportación por actividad, de los productores a estos programas.

Sin embargo a varias unidades se les remuneró el trabajo ahí efectuado y solo unas cuantas de ellas realizaron su aportación gratuitamente.

#### 7.4 . Operatividad

Si bien en las zonas urbanas existe la llamada " cultura de la pobreza" por Lewis, en las áreas rurales se ha denominado el "Síndrome del encogido", según el cual los campesinos se comportan en una forma excesivamente atenta y cortés, por lo que raras veces toman alguna

iniciativa dentro de la comunidad, es la imagen del " campesino humilde ".

La denominada situación del " bien limitado " ha sido, por otro lado un obstaculo para el desarrollo del mismo campesino. Esto es, que los campesinos consideran los recursos de la comunidad como finitos, de tal forma que si un miembro de la comunidad intenta aumentar sus valores materiales, entonces el resto de la comunidad lo considera como un ataque directo hacia sus propios recursos.

A la vez Carlos Salinas de Gortari (1986), señala que existen diversos factores que influyen en las comunidades, para el buen funcionamiento de los programas. Es decir el contexto de la comunidad influye en la participación y modo de los pobladores.

El tamaño y la densidad de los comunidad influye en la participación de la población, observandose que entre mas pequeñas son las comunidades, los intereses de los grupos son más identificables y existe mayor comunicación.

Del mismo modo la homogenidad socio-económica de la población es mayor en un núcleo pequeño disminuyendo entre mas grande es la comunidad.

El entorno geográfico, la delimitación del territorio propio de cada comunidad hace sentir a la misma una especie de nacionalismo, el cual

se va perdiendo entre mayor ambigüedad existe en los límites territoriales.

Las divisiones políticas internas y la competencia contribuyen al aumento en la participación de los ciudadanos, e inclusive se siente cierta cohesión entre ellos, pero si estas tendencias están mal encausadas llegan a provocar una virtual disgregación de la población con sus respectivos efectos negativos.

El origen de la comunidad, la estabilidad de la residencia y las organizaciones voluntarias son otros factores que inciden en la participación de los pobladores.

La presencia o ausencia del liderazgo en una comunidad juega un papel fundamental en el comportamiento de los participantes rurales.

Charles A. Murray, citado por Salinas (1986), afirma que el efecto va del liderazgo a la comunidad; donde las comunidades más competentes, imaginativas y con mayor capacidad para resolver sus problemas son las que tienen un liderazgo presente y activo. Por el contrario un liderazgo deficiente, incita a una baja participación comunal y tienen conflictos internos.

Un líder se puede considerar a cualquier persona que tiene influencia en el comportamiento de un grupo, en organizaciones que pueden ser democráticas o autoritarias, formales o informales.

De esta forma de acuerdo a los problemas de la comunidad, serán sus objetivos a alcanzar, es decir si es una comunidad pasiva que solo quiere la obtención de servicios (limpia de calles, alumbrado, pavimentación, etc.), sus objetivos serán limitados; en cambio objetivos elevados implicarían un cambio substancial en la comunidad, y en situaciones de presión el liderazgo puede ver afectada su estructura. Es decir, el problema y su respuesta pueden determinar la orientación autoritaria o democrática de un líder (Salinas de Gortari C. 1986).

En una de las conclusiones de este libro, Carlos Salinas (1986) señala que la respuesta de los funcionarios de las dependencias a las peticiones de los habitantes es importante, pero el liderazgo influye sobremanera para la mucha o poca participación del pueblo.

Por su parte Gustavo Gordillo (Los campesinos al asalto del cielo. 1988), en sus tesis sobre el funcionamiento de la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles Yaqui y Mayo, Sonora, argumenta que un objetivo primordial de la política económica de los organismos campesinos debe ser su fortalecimiento en esa área, ya que esto conlleva un desarrollo político en sus organizaciones, pero el fortalecimiento económico debe darse en un marco de bienestar social.

Al ejido organizado o en vías de serlo, se le trata de controlar económica o políticamente y el terreno donde se pueden hacer alianzas efectivas y ganar batallas en favor de los ejidos es el económico.

La autogestión campesina se entiende como el control campesino sobre determinados organismos económicos a través de la generación y apropiación de sus procesos administrativos y productivos, siendo su objetivo el control del proceso productivo y la retención del excedente generado en el ejido.

Existe la necesidad de tener un líder y el mejor sembrero de estos son las reuniones mensuales de información. La realización de programas propios estimula la participación de los ejidatarios para sacar adelante sus metas.

Aunque la asamblea general de ejidatarios es la máxima autoridad del ejido, lo frecuente es que sirva de concenso a partir de decisiones ya tomadas. La legislación agraria tiende a concentrar un mayor número de atribuciones en el presidente del comisariado ejidal; esta tendencia corresponde a una práctica tradicional concentradora de poder de decisión en una sola persona.

Dice Gordillo Op. cit.1988. " toda la legislación agraria esta permeada por un principio básico que se sintetiza en el papel tutelar del estado sobre el movimiento campesino, hay pocos ámbitos de la actividad ejidal que queden fuera del encuadramiento gubernamental.

Así, detras de toda acción gubernamental prevalece la idea tutelar que hace a los campesinos objeto de todo programa oficial, pero rara vez sujetos activos.

La banca comercial normalmente no tiene injerencia en la organización de los acreditados, lo contrario de la banca oficial y esto se da ya que la recuperación del crédito de la banca comercial esta cubierta por garantías del acreditado y/o organismos gubernamentales de fomento; por su parte la banca oficial, en el caso del crédito de avío tiene como garantía prendaria la cosecha, además de la calidad moral del acreditado, avalada por la S.R.A.

Por ser la cosecha la garantía prendaria, el campesino pierde el control sobre su producto no solo sobre la proporción de éste en relación a la deuda contraída, sino también de su excedente generado.

Para hacer frente a sus compromisos, el campesino sale en busca de otros ingresos; pero lo mas frecuente es que dichas deudas no sean saldadas y se someta al ejidatario al círculo vicioso "endeudamiento-condonación-endeudamiento". De esta forma el crédito se transforma en un subsidio para la reproducción y mantenimiento de la familia campesina y del sistema; por la relación del movimiento campesino con el estado la banca oficial es también un aparato político.

Gordillo de Anda, en Estado, Mercados y Movimiento Campesino, 1988. se refiere a la tierra que se le adjudica al ejidatario y la propiedad jurídica de ésta se le otorga -no ampliamente- al núcleo ejidal. Sin embargo la economía de la tierra, es decir la capacidad para destinarla a una u otra actividad, es dependiente de las decisiones del estado.

Los mecanismos de exacción del excedente de la producción se rigen básicamente por criterios de ganancia privada sin embargo la banca oficial ejerce funciones de política económica y es entonces cuando estos mecanismos de exacción obedecen a criterios de reproducción y mantenimiento del sistema capitalista en su conjunto.

En referencia a las acciones del gobierno para reactivar y reorientar el sistema ejidal dice que estos tienen un fuerte sesgo economicista siendo su principal instrumento el crédito oficial.

El ejido es hoy, una unidad de producción y supone un uso intensivo de mano de obra rural. Esta situación sin embargo, refuerza la presión sobre la tierra, y para disminuir esta fuerza se tratan de crear empleos a través de la instalación de agroindustrias con resultados mas bien modestos. Otra forma para disminuir la presión son los subsidios ( abiertos u ocultos), al consumo del núcleo familiar campesino.

G. Gordillo, Op. cit. 1988, señala que los elementos fundamentales de una política tendiente a dotar al ejido de una base propia de acumulación son: la autonomía técnica, financiera y comercial.

"La autonomía financiera referida a la capacidad del ejido para negociar fuentes alternativas de crédito.

El mercado es el espacio donde se cristaliza la explotación del trabajo campesino por el capital, así la autonomía comercial se

refiere a la capacidad del ejido para disputar, en el terreno del mercado, el excedente generado en el propio ejido y refuncionalizar las diferentes gamas de subsidio estatal al sector agrario.

La autonomía comercial es la instancia estratégica en el proceso de constituir una base propia de acumulación de las organizaciones campesinas.

La autonomía técnica, complementaria de las otras dos, es indispensable en tres áreas:

a) La agronomica-pecuaria con personal inserto en el proceso organizativo generado desde los ejidos para que no se dependa y se oriente a la política de las diversas instituciones agrarias.

b) La administrativa contable, aquí es entender que la capacitación campesina solo puede asumirse a partir de la integración entre técnicos y campesinos participantes en la puesta en práctica de los proyectos surgidos de la organización campesina.

c) La gestión del bienestar social (vivienda, educación, salud y abasto popular). Esta función establece un límite preciso entre las funciones políticas de los técnicos incorporados a una organización campesina y las funciones específicas de la dirección política de las organizaciones mismas".

En el caso de las U.F.E.E., como anteriormente mencionabamos las obras fueron terminadas a fines de 1984 y principios de 1985, faltando en algunas pequeños detalles que fueron solucionados con los créditos refaccionarios iniciales; sin embargo hubo granjas porcinas en las que faltaron 6 corrales de engorda que estaban tramitandose ante el Banco Rural para su terminación. No todas las unidades iniciaron su operatividad en 1985, hubo algunas que lo hicieron en 1986 y otras hasta 1987. A la fecha existe una unidad porcina -Rosario S.P.No 1- que todavia no trabaja y esto se debe a que no cuenta con instalación eléctrica, su pozo de agua no esta en buenas condiciones y esto repercute en que no se le pueda auxiliar en el crédito para la adquisición de sus vientres y sementales ya que además de estos últimos conceptos se incluyen los 2 primeros; ascenderia a un monto de \$ 200'000,000 aproximadamente por lo que resultaria una empresa incosteable ( datos de mediados de 1988 ).

Los socios estan tramitando que el Gobierno del Estado participe en el tendido de la línea eléctrica con el fin de disminuir el monto del crédito y por tanto la carga financiera.

Granjas Porcinas.- La fracción " La rinconeña " del ejido Calderón ya existia con anterioridad a estos programas al igual que la UAIMC del ejido Palomas, asi que de las 11 granjas porcinas solo 8 tuvieron y tienen operatividad ya que falta la unidad que mencionabamos hace unos instantes; Debido a que al iniciar este tipo de explotaciones los animales pasan un periodo pre-productivo en el cual se le aclimata y

después se le dan las montas correspondientes para posteriormente esperar al parto y a los 6 meses sacar al mercado el cerdo ya cebado.

Durante ese periodo no existe ingreso por parte de las empresas y otorgar créditos de avío bajo esas circunstancias era ahogar a las unidades con los intereses a un plazo corto. Debido a lo anterior los créditos refaccionarios contemplaban la alimentación de toda la piara hasta que ésta pudiera iniciar el proceso de comercialización, es decir, aproximadamente 10 meses.

Pese a haber contemplado el periodo pre-productivo con recursos crediticios a largo plazo, en todas las unidades sin excepción, esos recursos se dispusieron para la terminación de las obras inconclusas.

Aunado a lo anterior la inflación impidió adquirir los conceptos del proyecto en el valor presupuestado agudizando así la falta de recursos para iniciar funciones.

Bajo esta situación se les otorgó créditos de avío para que pudieran solventar los compromisos de alimento con los proveedores.

Conviene señalar que a estas alturas la mayor parte de las unidades ya cuentan con directores de producción, médico veterinario zootecnista encargado de las cuestiones técnicas y contadores ejidales que llevarían un registro de contabilidad informando mensualmente a la unidad que atendían y al FICART que es el fideicomiso que les reembosaba su sueldo.

Unidades Bovinas-. En éstas unidades el inicio fue paulatino, ya que de acuerdo a los proyectos se tenía que sembrar alfalfa y tenerla en producción para cuando llegaran los animales.

Posteriormente las vacas serían adquiridas y traídas a los establos de cada ejido. Aquí es interesante señalar que representantes de los ejidatarios fueron a Canadá a comprar vacas de raza Holstein frissen, las cuales se adquirieron en dolares, bajo el tipo denominado preferencial.

Finalmente al llegar los animales, se aseguraron, iniciándose el reparto para los tres establos lecheros recién creados.

En el ejido Alberto Carrera Torres 2a ampliación U.E.E.E. No 1 se sembraron 20-00-00 hectareas de alfalfa ya que solo existía agua para regar esa superficie.

El establo del ejido Calderón no sembró alfalfa debido a que no contaban con un pozó para regar ese cultivo, de tal forma que se decidió que ejidatarios no socios de la unidad sembraran alfalfa y de ahí se abasteciera el establo.

En el ejido Saucillo la siembra de alfalfa fue tardía y al llegar las vacas lecheras no contaban con superficie en producción, sin embargo fueron auxiliados por el ejido Calderón que para ese tiempo ya contaba con suficientes áreas de forraje.

Como todas las unidades contaban con un M.V.Z. que les auxiliara, las vacas iniciaron una parición normal y su producción empezó al poco tiempo. Debido a su calidad genética conforme pasaba el tiempo las producciones del hato mejoraban significativamente, según lo señalan algunos encargados de esos establos.

Granjas Avícolas.- En estas unidades el inicio fue desordenado y fuera de todo tipo de control.

Fueron tres granjas las que iniciaron el manejo de las parvadas y no todas contaban con contadores ejidales. En las unidades que existía el apoyo técnico, se le dio oportunidad a pasantes o recién egresados que no tenían ningún tipo de experiencia en estas actividades, incluso algunas eran atendidas por personas que no tenían estudio alguno.

De tal forma el nulo conocimiento en el manejo de las aves, tanto por parte del productor como de los auxiliares técnicos provocó que existieran mortalidades elevadas que inclusive rebasaron el 50 %.

Por si esto no fuera suficiente, el poco pollo de engorda que lograron finalizar era comprado por "coyotes" los cuales castigaban mucho el precio del producto y pagaban incluso después de un mes.

El manejo de las parvadas se fue corrigiendo, sin embargo la comercialización del pollo siguió en manos de los intermediarios. Esto se repitió en todas y cada una de las granjas que trabajaron en 1986.

Para 1987 y debido a la alta cartera vencida de las granjas, el Banco Rural las dejó de habilitar hasta no reestructurar su cartera.

Unicamente dos granjas de Villa de Reyes trabajaron ese año y fue debido a que ellas no habian recibido crédito de avío anteriormente y por tanto no contaban con cartera vencida.

Es importante señalar que estas últimas granjas tuvieron atención profesional de un M.V.Z. puesto por Banrural (no por FICART ), y sus parámetros técnicos fueron excelentes, sin embargo ni estas unidades pudieron resolver el problema del coyotaje por lo que empezaron a sufrir fuertes pérdidas en las subsecuentes parvadas.

Estas situaciones fueron tomando características propias en cada unidad, manteniendose un patron general en ellas y que en capitulos posteriores analizaremos con mas detalle.

## **8.- CONDICIONES ACTUALES DE FUNCIONAMIENTO**

## B. CONDICIONES ACTUALES DE FUNCIONAMIENTO

### B.1. Sistema de Organización

Cualquier sistema de organización para el trabajo al interior de las unidades productivas debe proponerse el contribuir a hacer mas eficiente el trabajo, estableciendo los mecanismos mas adecuados para la planeación, dirección, ejecución, control y supervisión del proceso productivo.

El sistema organizativo empleado por las unidades, que son objeto de estudio en este trabajo, es fundamentalmente el de la organización económica rural, ya que su fundamento se basa en la organización para la solicitud de créditos.

De tal forma un sujeto de crédito se encuentra organizado, cuando sus integrantes han adoptado una figura jurídica contenida en la Ley General de Crédito y por tanto en la Ley Federal de la Reforma Agraria. Pero además, la organización económica rural, es un proceso que inicia de una investigación preliminar y concluye cuando el sujeto de crédito puede, sin necesidad de asesoría externa financiada por instituciones, planear, dirigir, controlar y evaluar sus proyectos productivos.

Según Carlos M. Castaños (1987), las características básicas de toda organización campesina viable se basan en las siguientes premisas :

- 1.- Identidad de clase.
- 2.- Participación libre, voluntaria y decidida de los productores.
- 3.- Libertad y autonomía en las decisiones tomadas al interior de la organización.
- 4.- Superación y capacidad para vencer los obstáculos.
- 5.- Permeabilidad y transparencia en la comunicación al interior de la organización.
- 6.- Renovación periódica de los cuadros directivos por elección democrática.
- 7.- Fomento y desarrollo a la capacitación campesina.
- 8.- Transparencia y eficacia en el manejo de los recursos económicos de la organización.
- 9.- Adecuación de los logros según los objetivos planteados.
- 10.- Búsqueda de apoyo político, mutuo y solidario con otros grupos u organizaciones campesinas.

A la vez de ser factores básicos, su transgresión determina el deterioro, debilitamiento e incluso extinción del propio organismo campesino.

Sin duda, el conjuntar a un grupo de personas no es muy complicado, pero el mantenerlo unido es un reto difícil de vencer. En la realidad, parece una regla común que se den más frecuentemente condiciones que favorezcan el divisionismo, que la consolidación de los organismos.

Cuando hablamos del origen de estas unidades se mencionó la participación que tuviera la S.R.A. y el Banrural; pues bien, de acuerdo a lo que se desprende en las entrevistas realizadas y el cuestionario aplicado, si bien se cumplieron los puntos mas elementales (1,2,3 y 10 ), no hubo un seguimiento y aplicación de lo que es el sistema organizativo. Y es aquí donde, mal iniciada una organización de tipo "formal" se impide un desarrollo real en estas unidades.

Este tipo de unidades no fueron precisamente creadas por exigencia de los productores, fue un proyecto que estuvo diseñado a partir del PRONADRI y al Plan Agropecuario del Estado; es verdad que se les consultó, pero la consulta estuvo en base a si querian participar en un programa agropecuario con actividades ya seleccionadas ( avícolas, porcinas y establos lecheros ), y no que actividad les gustaria desarrollar.

Para contar con información mas detallada de las expectativas que creó el proyecto de creación de las U.E.E.E. se aplico una encuesta entre los ejidatarios y a continuación se presentan resultados: tenemos que el 90 % de los encuestados piensa que las unidades fueron creadas por promoción del gobierno y cuya finalidad era darles empleo a ellos y producir alimentos (pregunta 5), para lo cual tenían que formarse grupos de trabajo, a lo que la gente aceptó, ya que se tiene preferencia de trabajar en grupo (pregunta 6).

Hubo, en algunos ejidos, hasta presiones por parte de los promotores para que se eligiera tal o cual actividad, solo al 5 % le gustó desde

su inicio la idea de trabajar con el tipo de ganado que se le asignó y el 30 % lo aceptó por interés, ya que los expositores les mostraban que todo era ganancia y el 65 % contestó que se lo sugirieron los promotores (pregunta 7), oficialmente en las actas de aceptación y formación de grupos aparece una aceptación libre y voluntaria por parte de los ejidatarios.

Todos los entrevistados negaron que el gobierno les haya dado todo, reconocen que si los ayudó con las instalaciones pero sus equipos de trabajo y los animales, fueron a través de créditos con Banrural que ellos están pagando (pregunta 14).

El Banrural ha venido aplicando una política de participación, que consiste en que a los créditos solicitados el productor debe aportar entre el 5 y 10 % del monto solicitado, ya sea en construcciones, efectivo o mano de obra en apoyo al concepto del crédito refaccionario.

En lo que corresponde a estas unidades la aportación de los beneficiados consistió en aportar su mano de obra para la construcción de las mismas; aplicandose esto a las granjas porcinas, avícolas y establos lecheros.

#### 8.1.1 Al Exterior de la Unidad

El conducto que emplean las unidades para comunicarse con otras unidades o instituciones es a través de su representante, es decir el

presidente de la comisión de administración. Sin embargo, jurídicamente las U.E.E.E. están avaladas por el ejido y por lo tanto representadas por el mismo a través de sus autoridades ejidales.

De acuerdo a la Ley Federal de la Reforma Agraria - art.48 -, los representantes ejidales tienen la obligación de firmar toda documentación relativa al beneficio de la comunidad y sus grupos sin importar intereses políticos, económicos, familiares o de creencias; sin embargo y debido al manejo de recursos económicos cuantiosos que tienen estas unidades, los comisarios han puesto como condición a las U.E.E.E. que para firmar y sellar alguna documentación para ellas y en las cuales se tengan que trasladar fuera del ejido les deberán pagar sus alimentos y pasajes además del día perdido.

Los miembros y socios de las unidades en general, han comprendido que para no tener diferencias con las autoridades ejidales se les debe pagar, máxime cuando la institución habilitadora les ministra frecuentemente (3 o 4 veces al mes) a las unidades.

En el caso de firmas para los pagares de las ministraciones que efectúa Banrural, el número de citas para efectuarlas se multiplican debido al burocratismo de esa dependencia.

La relación entre las U.E.E.E. y dependencias oficiales del sector agropecuario era muy distante y esporádica. Inclusive se puede considerar que con el Gobierno Estatal no tienen ningún compromiso.

Su central campesina ( C.N.C.) solo tenia injerencia formal, pero no se inmiscuia en asuntos internos de las granjas.

La Secretaria de la Reforma Agraria estuvo presente solo en casos de conflictos internos complicados, es decir cuando se queria correr a algun miembro de la unidad o si el ejido y la U.E.E.E. entraban en conflicto, lo que llego a suceder en una o dos granjas unicamente.

En este punto, en el que relacionamos a las unidades con otras dependencias es necesario hacer algunos comentarios acerca de la influencia que tuvo y tiene la institucion habilitadora : el Banco de Crédito Rural.

Cuando se iniciaron las promociones de estas unidades en las que esta institucion participo activamente , el gerente de la sucursal "B" Villa de Reyes fue el Ing. "Y". Su gestion, 1984-1985 abarco el periodo de adquisiciones de equipos para cada una de las unidades, asi como la compra de sementales y vientres porcinos.

De acuerdo a declaraciones precisas y concretas de algunas U.E.E.E., como las del ejido Calderón, San Miguel, Rodrigo, Alberto Carrera Torres, comentarios de contadores ejidales, directores de produccion e inclusive algun personal del mismo banco, dicho gerente realizo "sugerencias" para que las unidades adquirieran su pie de cria en la granja de "La Rinconeña" que es una fraccion del ejido Calderón y la cual venia funcionando desde 3 años anteriores.

Dentro de las acciones que promovió el Ing. "Y" fueron los cursos de capacitación que se les dio a los ejidatarios antes de que iniciaran su operatividad; a principios de 1986 hubo cambio de gerentes y al Ing. "Y" lo sustituyó el Ing. "X". Ya con las unidades en operatividad, el nuevo gerente se propuso sacarlas adelante.

Tomando en consideración que la comercialización era el obstáculo principal, el mismo banco inició los contactos con los compradores de carne de puerco de San Luis Potosí y de pollo en varios estados de la República, sin embargo los resultados no fueron los que se esperaban y los productores empezaron a protestar ya que ellos tenían muy poca injerencia en la venta de sus productos.

En este mismo periodo la compra de alimentos balanceados se canalizó a un solo proveedor de la compañía Anderson Clayton. En este periodo la institución tuvo conflictos con los M.V.Z. y contadores ejidales e inclusive en forma interna a raíz del despotismo de la gerencia en funciones.

Fue un periodo corto pero crítico ya que el personal de campo de la institución habilitadora al supervisar a las unidades, éstas le ponían muchas trabas dando informaciones incompletas o erróneas. Es precisamente en este momento en que los profesionistas auxiliares de las U.E.E.E. adquieren prestigio entre los miembros de éstas e influyen las acciones de los productores en todo sentido.

Sin embargo, esta influencia se limitaba a inducirlos para que no se dejaran del Banco y el Gobierno, a no pagar sus adeudos contraídos sin preocuparse de las consecuencias de tampoco atender la eficiencia productiva de las unidades; los contadores incitan y solapan estas acciones arguyendo que a ellos solo les corresponde llevar lo que los representantes les den.

Este periodo terminó con la salida del Ing. "X" ya que fue removido de su cargo y comenzando 1987 llegó a la administración de la sucursal el Ing. "Z".

Cabe señalar que si bien los ejidatarios recibieron cursos previos al funcionamiento de las unidades al igual que los directores de producción y los contadores ejidales, el personal de campo del banco no recibió dichos cursos, ni orientaciones al respecto. De ser un personal dedicado casi exclusivamente a la agricultura, los inspectores de campo se vieron de repente frente a un complejo agropecuario con 4 establos lecheros, 9 granjas avícolas para pollos de engorda con capacidad para 20,000 aves por parvada cada una y 10 granjas porcinas con una capacidad instalada para 132 vientres.

A pesar de sus constantes visitas a las unidades se podría decir que los inspectores del Banco, "no veían nada" ya que la información que les daba el jefe de granja y el asesor técnico era solo un requisito que presentaban a sus superiores pero no era analizada, por lo que hasta esos momentos no se detectaba que tan bien marchaba este programa.

Los gerentes que habian estado tampoco tenian conocimientos firmes sobre el manejo de granjas pecuarias. El Ing. "Z" venia de la zona norte del estado de Tamaulipas donde realizó trabajo de supervisión de granjas avícolas y una planta de alimentos balanceados, y anteriormente habia tenido un negocio propio de cerdos de engorda en la misma región.

Con conocimiento sobre administración agropecuaria, esta tercera administración del Banrural, inició el año suspendiendo el crédito a todas las unidades sin excepción. Es obvio decir el descontento general que causó esta medida.

Sin embargo esta medida se dio luego de analizar las carteras de cada programa, observandose que las recuperaciones de los créditos de todos los programas era nula.

El programa avícola fue el primer afectado ya que solo se espero a que se finalizaran las parvadas que estaban en ese momento y se cerro el crédito hasta que se les diera una solución a su cartera vencida, lo cual tardo un año.

Los establos lecheros también resintieron, ya que acostumbraban comprar forraje con los créditos de avio. Sin embargo, con los recursos que obtenian de la venta de la leche se lograron mantener; hasta diciembre de 1988 estas explotaciones no recibieron apoyo crediticio.

En igual forma se suspendieron los créditos para las unidades porcinas, pero al igual que los anteriores sus ingresos por venta de puercos cebados las mantuvieron a flote por un tiempo.

Hasta aquí se han analizado las relaciones entre la organización deficiente de las U.E.E.E. y las instituciones oficiales, así como los efectos de ello, a continuación se presenta un análisis detallando, las causas que ocasionaban esta situación desde la perspectiva del Banco:

Unidades Avícolas.- Crediticias: a) Avios.- " Principalmente se establece, son consecuencia de una deficiente operación de los créditos, así como una mala supervisión en el proceso de comercialización, situación que motivó al acreditado a no cumplir con las obligaciones contraídas con la institución argumentando que no les ministró oportunamente para la adquisición de los insumos requeridos".

b) Refaccionarios.- "Se observa que el ejercicio del crédito no se efectuó de acuerdo a lo programado, principalmente porque el Gobierno del Estado no cumplió al entregar la construcción de la granja en el tiempo establecido así como la terminación incompleta de la misma, destinándose parte de los recursos crediticios en la terminación (circulo perimetral y detalles de construcción en general)".

Técnicas : " En principio se recibió pollo de segunda ( no llegaba a 36 grs. de peso y estaba enfermo).

A pesar de llevar programa sanitario se presentaron enfermedades que abatieron mucho la parvada ( acitis, cronica respiratoria, onfalitis, etc.).

Se llegaron a presentar casos de parvadas donde hubo momentos en que faltó gas con las mermas considerables respectivas".

Comercialización : 1.- Aves : " El pollito recién nacido se adquiria atraves de distintos proveedores y estos en su mayoria no reunian los requisitos mínimos de calidad ya que surtian el pollito sin el peso mínimo aceptable para poder considerarlo como de primera, que es un peso de 36 gramos , presentandose además el ave enferma, al final de la parvada se reflejaba en el alto porcentaje de mortalidad.

En lo que respecta a la comercialización del pollo rendido, no se tenia ningun programa establecido ya que las ventas llegaron a realizarse en forma irregular, en ocasiones fiando el producto siendo algunos de los proveedores (sic) gente con poca solvencia económica y moral tardando en ocasiones para pagar, habiendo aun casos en que existen recuperaciones pendientes por la via judicial.

Al no existir canales de comercialización trajo como consecuencia que hubiese parvadas que permanecieron en la granja mas de 8 semanas, con los resultados negativos que esto representa".

Alimento : " En este rubro se tuvo problemas, toda vez que no se conto con un proveedor definido que entregara el producto requerido

llegando a haber casos en que algunas parvadas no tenían alimento, tomando prestado de otra granja.

Se presentó el caso también de adquirir alimentos en casas distribuidoras en Villa de Reyes no necesariamente de la mejor marca y calidad, obviamente a precios más elevados".

Organizativas : " Se detallan por separado " ( sic ). En realidad no se mencionan en este dictamen ninguna causa organizativa que haya afectado a crear la situación que señalamos, lo que hace del análisis del Banco un estudio incompleto, y lo que es peor, en un elemento primordial.

Establos Lecheros. - Crediticias : " El crédito otorgado por parte del Banco no se ejerció de acuerdo a lo programado en diferentes etapas de desarrollo, debido al desfazamiento que sufría la granja al no haberse entregado como se tenía planeado en la fecha y condiciones estipuladas por parte del Gobierno del Estado, dejando la construcción inconclusa, por lo que se tuvieron que desviar fondos del crédito para la terminación, aspecto que no estaba considerado dentro del proyecto".

Técnicas : "El retraso que sufrió la obra en su terminación provocó una mala programación para la entrada de los animales a su explotación, agregando a ésta una falta de experiencia del M.V.Z. encargado de la asistencia técnica, así como del contador y los socios".

Organizativas : " Es de gran importancia la organización porque al no haberla entre los mismos socios no se obtendrán los proyectos, pues estos no trabajan con interés, ya que al ver una desorganización pierden interés en el desarrollo y beneficio de la granja".

Comercialización : " Sigue siendo en forma deficiente aun y cuando existe un comité de comercialización, este no esta capacitado para realizar este tipo de tareas tanto en la venta del producto (leche) y en la adquisición de insumos".

En otro documento se señala además que influyó los bajos precios en la venta de los productos y altos precios en la adquisición de insumos.

Granjas Porcinas. - Las causas técnicas y crediticias son muy similares a las ya expuestas.

Organizativas : " Se observa una desintegración por parte de la unidad al no obtener beneficios de tipo económico por parte la granja, conjugando que también le ponen poco interés por falta de información en cuanto a la situación actual de la granja, esto es por la falta de seguimiento en el programa de asambleas y falta de colaboración de los mismos socios, por lo que estos mismos pierden interés".

Comercialización : En este punto Bannrural no señala argumentos. Integrados los comités de comercialización no se han podido establecer controles adecuados para la compra de los diferentes insumos y ventas de los cerdos ya que no existen medidas para controlar a

intermediarios que adquieren el producto al precio que ellos fijan, provocando así una serie de problemas al productor, el cual observa toda la desventaja que existe sobre de él, ocasionando las pérdidas que se reflejan.

Banrural concluyó que para seguir apoyando a los productores se debía sanear la cartera vencida existente, por lo que se realizó un programa de reestructuración de las tres actividades para todas las Unidades de Producción.

El programa de reestructuración técnica, organizativa y crediticia duró todo 1987, siendo las unidades porcinas las primeras en recibir los beneficios que a finales de ese año empezaron a recibir nuevamente créditos de habilitación.

Aunque no podemos precisar el monto, se sabe que se hicieron propuestas a castigo - créditos con saldo en cartera vencida y que el banco, ha agotado sus instancias de cobro. Se proponen ante la S.H.C.P. que los absorba y desaparezca de los saldos del Banco-, que fluctuaban alrededor de los 400 millones de pesos, esto aparte del capital a recuperar via proceso de reestructuración cuyo monto se elevó a \$ 359'256,623.

A la par del proceso de reestructuración se revisaron los aspectos técnicos.

Durante la revisión, se encontró que los médicos de las granjas avícolas no tenían conocimientos al respecto y además se puso en duda el grado de profesionistas de varios de ellos.

En los establos se vio que no existían controles (eficaces) sobre los empadres, las repeticiones, abortos, enfermedades, etc. Tampoco existían un programa de montas y por tanto la producción era muy variable mes con mes.

En las unidades porcinas, se encontró que los "caloros" no eran cuidados y no existían un programa de montas y reposiciones; lo que trajo consecuencias nefastas en el futuro cercano.

Por parte de los contadores se encontró que había algunos que no eran tales, por lo que se inició una revisión exhaustiva y minuciosa de los informes que se presentaban. Se les realizó un nuevo examen y actualizó con un curso de contabilidad ejidal, de esta forma para fines de 1987 se contaban con informes más fidedignos.

En el transcurso de un año, de trece asesores entre técnicos y contables solo quedaron cinco y nada más uno de ellos era MVZ. Se repusieron algunas plazas con nuevo personal, más calificado.

Dentro de la misma sucursal "B" se realizaron cambios de personal y se trajo a personas con más conocimiento de estos sistemas además de realizarse la contratación de dos MVZ que hacían la labor de supervisión de los asesores técnicos de las unidades.

En cuanto al proceso organizativo, este fue enfocado a dirimir los conflictos internos de las unidades, actuando los promotores de organización del Banco como jueces de las unidades; es decir no se encausa a un proceso de desarrollo organizativo, que tuviera como fin la autoorganización de las unidades, aunque se impulso el asambleismo y en forma mensual se coordinaba a las unidades para escuchar y analizar los informes que se rendían.

Finalmente diremos que la estrategia utilizada por la administración en turno para verificar los ingresos y egresos de la unidades lecheras y porcinas, fue el que se depositaran todos los ingresos que se tuvieran y para los gastos de las mismas se debía hacer una solicitud semanal pormenorizando los conceptos y el gasto de cada uno de ellos. Esta solicitud era revisada por el área de crédito de la sucursal "B", y se verificaba que fuera autorizada por la Comisión de Administración, el MVZ de la unidad, el cual respondía por los medicamentos solicitados, y el contador ejidal.

De esta forma, se suponía no iba haber desconocimiento de ninguna de las partes involucradas, y se iban a minimizar las posibles fugas o desviaciones.

El 1 de Enero de 1990 la sucursal "B" de Villa de Reyes inicio una nueva administración a cargo de Ing. "M".

B.1.2 Al Interior de la Unidad

Como ya se ha señalado los objetivos primarios de la constitución de estas unidades han sido el propiciar la incorporación del campesino al proceso productivo del país e incrementar el ingreso familiar a través del establecimiento de este tipo de explotaciones pecuarias, y así contribuir al abastecimiento de alimentos básicos al mercado.

El capital social de esas empresas es variable y se forma con el valor de las construcciones, aportadas por el Gobierno del Estado con fondos del programa de desarrollo regional, la aportación de mano de obra de los propios integrantes, y con el capital de los créditos refaccionarios y de avío que se han obtenido por parte de la institución acreditante. Se considera como una aportación al capital de todos los miembros por partes iguales.

De acuerdo con el reglamento interior de trabajo los integrantes de estas unidades debieron reunir los siguientes requisitos :

- a) Ser ejidatarios con derechos legalmente reconocidos.
- b) Residir en el poblado.
- c) Trabajar personalmente su unidad de dotación como ocupación habitual.
- d) No haber sido condenado por sembrar, cultivar o cosechar marihuana, amapola o cualquier otro tipo de estupefaciente.

A pesar de lo anterior se encontraron dos socios que no tenían, aun, sus derechos reconocidos aunque son hijos de ejidatarios.

La Comisión de Administración se integra por un presidente, un secretario y un tesorero y aunque debieran tener sus respectivos suplentes, no se lleva a cabo este señalamiento por lo que únicamente existen propietarios, los cuales duran 3 años en el puesto de acuerdo a lo señalado en el art. 27 del reglamento interno de trabajo.

Dentro de las múltiples funciones destacan el administrar los negocios y bienes de la unidad, sometiendo los planes de trabajo y normas que establezcan a la asamblea de integrantes en primera instancia y que deberá ser avalada por el ejido.

Señalar y ver que se cumplan las actividades de los responsables de la comercialización y el encargado de la granja.

Revisar los estados de cuenta y el balance general, así como aplicar y llevar el control de la administración y su contabilidad. Para que se llevara a cabo este punto se le otorgó por parte del FICART, que es el fideicomiso descontentario de Banrural, un profesionista que les llevará y enseñará estos controles.

En la realidad las contrataciones que se realizaran, fueron en su mayor parte de pasantes, que desarrollaron sus primeros trabajos como ellos creían que estaba bien, existiendo una heterogeneidad total en los tipos de reportes que se entregaban a las U.E.E.E. con copias al Banco Rural suc. "B" Villa de Reyes, y a FICART en Cd. Victoria, Tamps.

Por obvias razones los representantes de las U.E.E.E. no podían supervisar ese trabajo especializado y esa función iba a ser desarrollado por personal del Banco Rural, sin embargo la responsable de realizar esa función no tenía conocimientos mínimos de contabilidad, y el responsable del área tampoco revisaba estos informes por lo que paso mucho tiempo sin que la finalidad de los informes se cumpliera. No fue sino hasta marzo de 1987 que se uniformizaron a raíz de un curso de contabilidad impulsado por un nuevo gerente de Banrural, de igual forma sucedió con los llamados directores de producción también pagados por el FICART que se encargaban de desarrollar los aspectos técnicos.

Los directores de producción, M.V.Z. eran igualmente personal sin experiencia práctica que hicieron sus primeros "pininos" con estas unidades y que, inevitablemente con ello afectaron gravemente el desarrollo de éstas empresas. Este punto repercutió en diversos aspectos como fueron el que los parámetros técnicos a desarrollar se quedaran estancados; en las unidades avícolas hubo mortandades superiores al 50 % y frecuentemente del 20 %, nunca menor al 15 %. En las vacas, los "calores" se pasaban y las palpaciones inexpertas no detectaban las gestaciones provocando abortos. El intervalo entre partos siempre ha sido alto encontrándose su intervalo entre 1.5 y 1.7 años según el estable.

En cerdos, a los vientres se les dejaba pasar el celo y las montas mensuales no tenían una continuidad habiendo meses en que la producción de lechones era casi nula. El incierto manejo de los

lechones provocó alta mortalidad de los mismos teniendo destates promedio de 5 -6 lechones por vientre.

Estos parámetros causaron un gran desaliento entre los productores ya que los ingresos que se estaban obteniendo no lograban ni siquiera pagar los intereses de los créditos de avío. Esto se provocó una salida de ejidatarios ante las perspectivas tan negativas que se veían a futuro.

Aunque en el caso de los MVZ que atendían a las unidades, las informaciones se realizaban en el mismo formato, tampoco iban revisadas ya que el personal del Banco encargado de revisarlo era el mismo que lo hacía con los contadores y tampoco sabía nada de aspectos pecuarios. Sin embargo estas contrataciones se efectuaban debido a que solo este tipo de profesionistas aceptaba el salario mínimo que se ofrecía.

Las asambleas de información, tanto del reporte técnico como del informe contable es mensual y a la que asisten los socios, el director de producción, el contador y un representante de la institución habilitadora. Aquí es conveniente señalar que ni el MVZ ni el contador se preocuparon por enseñar a los ejidatarios a llevar sus informes contables, ni los aspectos técnicos más relevantes. Los informes eran leídos por los profesionistas y no como marcan las normas, de que debía ser la comisión de administración la encargada de dar esa información.

Evidentemente, el sistema de información de las U.E.E.E. además de no estar en manos de los productores, sino en las del Banco, este la maneja deficientemente y aquellos no eran concientes de esta situación; de esto se deriva su falta de compromiso con los objetivos y metas que se fijaba el personal del Banco.

Como ya mencionamos las unidades estan regidas en mayor o menor medida por un reglamento interior de trabajo. También existe un organigrama no formalizado que rige a estas unidades y que se esquematiza como en la siguiente hoja:

El presidente del consejo de administración es el que tiene mayores facultades dentro de este sistema de organización, después de la asamblea general.

Si existe inconformidad de los socios con respecto al consejo de administración, estas se analizan en una asamblea general de los integrantes de la unidad, y si es posible se resuelve ahí mismo, conforme lo establece el reglamento en su artículo 26 inciso c.

Cuando existen grupos inconformes con lo realizado por la administración de la unidad lo exponen en una asamblea ordinaria o extraordinaria y si el 50 % mas uno está de acuerdo se cambia la directiva.

Se ha observado que el artículo 26 inciso b, del reglamento se ha utilizado en forma excesiva, ya que algunas unidades, tanto lecheras

porcinas y avícolas, han cambiado hasta 3 consejos de administración en un solo año.

La institución habilitadora consideró que no era conveniente que siguieran estos cambios sin ton ni son y propuso una modificación al porcentaje que debería de haber para que se removiera la directiva en funciones. De tal forma se acordó que para cambiar una administración debería ser por motivos o acciones que fueran contra la U..E.E.E. y una votación mínima del 65 %.

Para dar una idea mas definida de lo que se acaba de mencionar tomaremos el ejemplo de la U.E.E.E. No 2 del ejido Alberto Carrera Torres. Esta unidad porcina, inicio su operatividad en 1985, la primera administración no tenia gran conocimiento ni de cerdos ni del manejo de una unidad por lo que se guiaban por los consejos y sugerencias del personal del Banrural y por los directores de producción que tenian asignados.

El inspector de campo del Banrural no tenia nociones de como llevar un control de las ministraciones a las unidades y los avances de éstas, ya que siempre habian trabajado en el area agrícola. Esta situación trajo en consecuencia que se diera dinero al presidente de la granja cada vez que esta lo pedia argumentando diversas necesidades de la granja ( compra de alimento, pago de salarios, papeleria, etc.), siendo "asesorados" por el contador ejidal, el cual contabilizaba todos los gastos sin importar si eran de la granja o no, o si eran

facturas, notas de remisión o simples pedazos de papel con un concepto ilegible.

Por otra parte, existían los ingresos por concepto de ventas, las cuales en sus inicios se entregaban al Banrural para los abonos de la unidad.

Estas unidades manejan varios millones al mes y esta situación fue causa de despilfarros y desviaciones por parte de los administradores, por la ideosincracia, falta de conciencia y preparación técnica-administrativa de los ejidatarios, no comprendían su situación, después de no tener dinero para comprar un suino y comerlo, ahora tenían muchos cerdos y administraban dinero a manos llenas.

Esta situación tampoco la entendieron los demás integrantes de la unidad y pidieron el cambio de la administración por malos manejos para que todos tuvieran oportunidad.

Solo hubo remoción de los socios pero no hubo castigo alguno, ni se le realizó una auditoria, simplemente se aplicó el art. 26 inciso b.

Entró otra administración realizando actuación semejante a sus antecesores, y se volvía a aplicar el artículo 26 inciso b, y así pasaron diversos socios por el puesto de administrador; hubo quienes solo se paraban en la granja los días que tenían que pagar la lista de raya.

Para fines de 1988 de 15 socios solo faltaban 2 de pasar por el consejo de administración, siendo que en ese lapso de tiempo apenas debería de ir saliendo la primera administración, ya que estas tienen una duración de 3 años de acuerdo a su reglamento.

De esta forma democratizaron el puesto, pasando todos por él, poniendo en práctica el refrán popular: "No quiero que me den, sino que me pongan donde hay".

Las consecuencias de esto se dieron y desarrollaron rápidamente ya que la corrupción en los puestos administrativos se generalizó y los socios fueron coparticipes de estos casos.

El conocimiento superficial de las funciones por parte de muchas administraciones ocasionó que no previeran los resultados negativos de no exigirles a sus socios que realizaran bien su trabajo, lo que en el caso de las unidades porcinas causó que se tuvieran lechones de bajo peso, los cuales tardan mas tiempo del necesario en salir al mercado. Es decir la irresponsabilidad de muchos socios repercutía en toda la unidad y los directivos, en general, no supieron corregir esta situación.

### 8.1.3 Participación de los Socios

#### 8.1.3.1 Participación Formal

La organización de los productores agropecuarios debe hacerse bajo ciertos criterios y lineamientos que permitan con el desarrollo de los grupos, alcanzar altos niveles de organización.

Para ello, como ya hemos visto, al organizar a los ejidatarios en grupos, estos se deben integrar con base en necesidades reales y potencial de sus recursos, para la realización de proyectos agropecuarios con viabilidad técnica, financiera y social. Lograr en sus integrantes una mayor capacidad de autogestión, orientada al desarrollo de sus familias y comunidades, y de esta manera consolidar una integración horizontal y vertical de las organizaciones.

Por otro lado toda organización está influenciada por determinantes políticos, económicos y sociales y que pueden dividirse a groso modo en factores externos e internos.

La participación formal de los socios se contempla desde la integración de cada uno de los ejidatarios para la formación de las unidades.

Así mismo existe participación para la formulación y aceptación de los reglamentos interiores de trabajo, en la asistencia a los informes

mensuales, tanto técnicos como contables y las reuniones extraordinarias.

Por otra parte los socios de las unidades son los que trabajan en las granjas y si existe necesidad, se contratan a otras personas para complementar a los trabajos a realizar.

Cuando se solicita un crédito, se hace porque la mayoría de los socios lo acepta, si hay necesidad de adquirir algún equipo o algún otro tipo de servicio se consulta a la asamblea y esta define tratándose los acuerdos respectivos y estampándose en un acta que todos los asistentes en las reuniones firman.

Se anexa el contenido del reglamento interno de trabajo (Anexo No 1).

Como se observa el reglamento interno de trabajo de estas unidades contiene sanciones que se aplican a los socios por incumplimiento de este reglamento, sin embargo en la práctica normalmente no se aplican.

La elaboración del programa de actividades de cada empresa deberá efectuarse en forma conjunta entre los productores y el asesor, siendo responsabilidad de los productores su ejecución, y debe comprender las acciones relacionadas con aspectos administrativos y socio-organizativos que deberán efectuar los productores para alcanzar los objetivos y metas de su empresa.

### 6.1.3.2 Participación Activa

La participación real de los ejidatarios se inicia desde la formación de las unidades y se va desarrollando conforme se consolida la misma.

De acuerdo a la encuesta aplicada , el 25 % opina que existió mas union en la etapa de construcción de éstas unidades, mientras que el 65 % opina que esta mejor organizado el grupo en los momentos actuales y solo el 10 % opinó que al inicio de la operatividad existió mas colaboración entre ellos mismos (pregunta No 8).

En su tesis, Salinas de Gortari, (1986), señala que la influencia de los líderes tanto internos como externos es muy importante para el desarrollo de la comunidad.

Es muy probable que en las primeras etapas no se haya destacado algun tipo de lider dentro de los miembros de las unidades; sin embargo, al paso del tiempo se fueron presentando dificultades que permitieron el surgimiento de este tipo de personas.

Se puede definir que en sus inicios todos los granjeros eran personas que cumplan al pie de la letra con las recomendaciones del Banrural e inclusive de los asesores técnicos. Sin embargo, con el transcurso del tiempo los ejidatarios fueron adquiriendo experiencia en el manejo de los animales y también del dinero.

Las comisiones de administración siempre han sido manejadas por socios, no así el trabajo de otras áreas. En un principio todas las unidades trabajaban exclusivamente con miembros integrantes de dicha unidad, tal como se estipulaba en sus derechos y obligaciones.

Al paso del tiempo algunas personas consideraban que no les convenía trabajar a ellos en la granja y empezaron a mandar a sus hijos, jóvenes que inclusive no llegaban a la mayoría de edad. Algunos otros en vez de sus hijos mandaban un peón a ocupar su lugar y ellos se dedicaban a otros menesteres, es decir la unidad pasaba a un segundo término.

Debido a que el salario es el mismo para todos, se dieron también discusiones al respecto ya que algunos consideraban que trabajaban más que otros y se les pagaba igual. Estas situaciones empezaron a crear conflictos internos entre los socios y que definitivamente repercutieron en la atención hacia los animales y por tanto en la producción.

A pesar de que el 85 % de los encuestados dijo preferir trabajar en grupo (pregunta 6), solo el 15 % contestó que era preferible hacerlo solo. Estas respuestas que contrastan con la realidad nos hacen pensar que se dan para proteger a la granja ya que fueron constituidas para que se trabajara en forma colectiva.

De acuerdo al cuestionario aplicado (pregunta 1), el 60 % de los granjeros no planea sus actividades, sin embargo no consideran a la

suerte como un factor importante en sus logros ya que el 80 % piensa que el esfuerzo propio es el que los hace alcanzar sus objetivos (pregunta 2); esta preferencia se contradice con las normas generales de un trabajo de conjunto.

Estas respuestas no son muy compatibles de lo que se podría esperar de un grupo que trabaja bien organizado y colectivamente, ya que en este tipo de agrupaciones se da la planeación en todos sentidos y si bien el progreso se realiza en base al esfuerzo éste se da en forma colectiva y con metas comunes.

La respuesta a la pregunta 3, confirma lo mencionado ya que el 70 % piensa en el éxito a costa de la amistad; es decir se ve el lado individualista del progreso.

Continuando con los datos el 70 % de los encuestados, considera que si hay discusiones entre los socios, pero que si existe igualdad entre ellos ( 85 %), refiriéndose a los ingresos obtenidos (preguntas 9 y 11). Sin embargo, un 60 % piensa que si hay preferencia entre socios mientras que un 40 % considera lo contrario (pregunta 12).

De la respuesta a la pregunta 6a, sobre la preferencia de trabajar en grupo o solo, podemos inferir que aquella fue bastante pensada no expresando su verdadero sentir, es decir fue una respuesta en defensa propia.

Por otro lado las comisiones de administración nunca tuvieron un respaldo efectivo de sus propios socios, salvo casos excepcionales.

Los presidentes de las comisiones de administración desde sus inicios son los que han manejado totalmente las decisiones y el dinero ya que el tesorero hace lo que el primero le indica aun cuando no sean acciones de beneficio pleno a la ganja. Pero los administradores no tenían conocimiento pleno de como marchaba su unidad ya que los informes eran meras formalidades que nadie escuchaba y menos analizaba.

La envidia por el poder hizo que los socios se volvieran apáticos, haciendo de mala gana su trabajo y mal realizado. Evidentemente esta situación provocaba trastornos en los animales y la producción se veía afectada de tal forma que la repercusión llegaba a los ingresos que disminuían ante esta situación.

Por estas razones o bajo cualquier otro pretexto se hacían reuniones en las que se tomaba el acuerdo de cambiar la comisión de administración en pleno y en las que se invitaba al Banco para darle formalidad al asunto.

La participación de los integrantes de las unidades es alta ya que el 60 % así lo siente, sin embargo el 65 % de los encuestados respondió que no le interesa la política (preguntas 6b y 6c).

Las respuestas a la pregunta 13 son interesantes ya que el 50 % de los entrevistados afirma que la causa de la pobreza es la flojera, un 15

% considera que hay falta de oportunidades y un 20 % que no existen recursos suficientes. El 15 % restante lo atribuye a otras causas ( designio de Dios, el destino e inclusive malas administraciones).

Por otra parte y en torno a su medio político el 75 % opina que las centrales campesinas son benéficas y hasta necesarias para el mejor desarrollo de su comunidad , mientras que el otro 25 % no las considera necesarias (pregunta 28).

Tan solo el 30 % no sabe que es y para que sirve la Unión de Ejidos "Carlos Jonguitud Barrios" y unicamente el 10 % no sabe cual es la función de la planta de Alimentos Balanceados" (pregunta 30 y 31 ).

De tal forma aunque estos productores son participativos y hasta políticos en su desarrollo interno, no demuestran en los hechos que esten trabajando consciente y organizadamente en forma colectiva y mucho menos que les guste.

Finalizaremos este capítulo señalando que aun cuando las decisiones de las U.E.E.E. debian tomarse o ratificarse en las asambleas generales no en todos los casos se hacia. Asi mismo, el comité de comercialización no funcionó a pesar de estar normado y las personas elegidas por los propios socios. Esto se debio, como anteriormente se mencionó a que las funciones de éste comité eran absorbidas por el presidente y el tesorero del consejo de administración.

## B.2 Abastecimiento al Mercado

### b.2.1. Participación de las U.E.B.E. en el Mercado Local.

Como se menciona en la introducción, estos programas iban encaminados a cumplir una función social, pero también debían producir alimentos tanto para la región como para la localidad.

Este último era de tal importancia que inclusive se consignó en el reglamento interno de trabajo en su artículo No 84, que estipula abrir un expendio para la venta al menudeo del producto producido por la unidad, el cual debería localizarse fuera de los terrenos o bodegas de la unidad por cuestiones de control sanitario.

A pesar de todos los buenos propósitos la realidad operativa no permitió que estas acciones se llevaran a cabo. Esporádicamente cuando había bodas, quince años o algún otro tipo de fiestas los celebrantes adquirían un puerco regular o algunos pollos a la granja a precios de mayoreo; igualmente en Todos Santos, el 10 y 2 de noviembre, se acostumbra hacer un pan especial, el cual lleva bastante leche, la que compraban a los establos, también a precios accesibles.

Podría uno preguntarse ( por que ? ) si el precio al que se iba a vender a la población era igual al de la venta normal no se realizaban este tipo de ventas, máxime si era uno de sus objetivos.

Fues bien, de acuerdo a las investigaciones realizadas en un principio no se llevaba a cabo este tipo de eventos a los ejidatarios locales debido a que la producción no era uniforme y posteriormente se señaló

que en esta zona la gente acostumbraba el "tiado" y para cobrar era muy engorroso y hasta de enemistades salian. Esta razón se fue repitiendo una y otra vez en todas las unidades pero advertian que al contado si le vendian a cualquier persona.

Asi mismo comentaban que los fines de semana algun socio compraba un cerdo y hacia "carnitas" pero esta era una acción particular.

En lo que se refiere al mercado de la zona de influencia del municipio de Villa de Reyes, tampoco se vendian animales o productos producidos por las unidades.

En cuanto a la leche la compra era nula ya que a pesar de haber algunas queserías esta zona cuenta con bastantes establos familiares, que son los que surten de leche a este municipio.

La carne de puerco no era comprada en las unidades pues los vendedores de carne de Villa de Reyes la adquirian en los ejidos circunvecinos por ser bastante barata, ya que estos animales son de traspatio.

La carne de pollo también tubo una compra nula en el municipio, inclusive en alguna ocasión se promovio su venta tanto en la cabecera municipal como en los ejidos pertenecientes a esta con resultados desalentadores.

En resumen, el mercado de esta unidades en la zona de Villa de Reyes, tanto a nivel de localidades como del mismo municipio fue nula.

## B.2.2.- Participación de las U.E.E.E. en el Mercado Regional.

Ahora pasaremos a analizar el mercado regional entendiéndose esta como la capital del estado principalmente. Para ello lo desarrollaremos por actividad:

Como es sabido el déficit de leche es elevado y San Luis Potosí no podía ser la excepción. De tal forma que este producto si era adquirido en la capital, siendo los compradores principales la "Fasteurizadora Fotosina" y "Productos Coronado" los cuales en general acaparan la mayor producción de este producto. No es posible precisar el déficit en San Luis Potosí pero podemos señalar que se introduce leche de Aguascalientes y la Comarca Lagunera.

Durante 1988 los establos le vendieron a un solo comprador el señor "W" el cual mandaba la producción de esos y otros establos a una planta de lácteos en el estado de Querétaro. Es decir que en ese periodo la producción de las unidades lecheras no se retuvo en San Luis Potosí.

Los cerdos si han mantenido su mercado de S.L.P. principalmente en la capital. Todos los introductores matan los puercos en la capital del estado, ya sea en el rastro municipal o en algún obrador de carnes frías.

De acuerdo a declaraciones del gerente del rastro municipal este es del denominado I.I.F. es decir Tipo de Inspección Federal y cuenta con

una capacidad instalada para 60 puercos por hora en jornadas de 8 horas por día, sin embargo una o dos veces al año trabaja a ese ritmo y esas ocasiones son el 24 de diciembre y el 31 del mismo mes.

Segun los datos proporcionados, el sacrificio mensual de ganado porcino es de 4,712 teniendo su principal repunte en el mes de diciembre y su baja mas significativa en los meses de marzo y abril, que son los meses de semana santa.

Se nos dijo que el día que mayormente se sacrifican animales son los viernes sin tener ninguna razón en especial solo por tradición.

El número de cabezas porcinas aportadas por las U.E.E.E. de Villa de Reyes es de 855 al mes, lo que deja ver que la aportación de estas unidades es relativamente baja, tan solo el 18 %

En lo que respecta a la carne de pollo solo podemos decir que su producción era comercializada en otros estados, principalmente en Guanajuato y el Distrito Federal. En alguna ocasion se llevo avender a los introductores del estado de Hidalgo.

Este tipo de carne no llevo jamas al estado potosino, lo que resulta extraño ya que es su mercado más cercano. Esto puede deberse a que en S.L.P. no se paga un buen precio al pollo de primera como el que sacaban las granjas de Villa de Reyes, tanto en peso, como en color, y también porque ahí se consume pollo chico.

### B.2.3 Mecanismos de Comercialización.

La comercialización puede ser un factor dinámico cuando es eficiente y se realiza dentro de procesos modernos de mercadeo, o se transforma en negativo, que no solo incide en los procesos productivos sino que puede determinar la quiebra de cualquier empresa agropecuaria.

Carlos M. Castaños, (1987), señala la problemática de comercialización en la que destacan los siguientes puntos:

- 1.- El campesino tiene poco poder de negociación ante las fuerzas del mercado.
- 2.- Los productores carecen de sistemas adecuados de transporte; problema que se agrava a medida que los mercados se encuentran alejados de las zonas de producción.
- 3.- En general no existen créditos para la comercialización.
- 4.- Los productores carecen de sistemas de información oportuna que les permita conocer las fluctuaciones de la demanda y las expectativas a corto, mediano y largo plazo del mercado.
- 5.- Así mismo, carecen de bodegas para almacenar sus productos, engendrándose mermas y deterioro.

todos y cada uno de los puntos anteriores pueden apreciarse en las U.E.E.E. de Villa de Reyes.

La leche se debía vender diariamente y aunque hay tanque enfriadores los "apagones" obligan a realizar la venta diaria, ya que no cuentan con transportes especializados y solo les resta ofrecer su leche, al mejor postor.

El Banrural a través de su área de comercialización les presentó a las U.E.E.E. lecheras, varias formas de contratación entre estas y los compradores de leche, y cuyo fin era que estos últimos no tuvieran tantas ventajas ante el productor. Es decir se establecían sobreprecios, estímulos por grasa, pagos puntuales y el cobro de intereses en caso de retraso; así mismo establecía compromisos por parte de las unidades lecheras, como el de entregar solo a esa empresa su producción y no adulterar la leche.

Sin embargo nunca se pudo llegar a ningún acuerdo ya que todas las unidades deberían de venderle al mismo comprador, situación que no fue aceptada por una u otra unidad, ante los diversos compradores que aceptaron trabajar bajo este tipo de contratos.

Convenios similares se impulsaron para la venta de pollos de engorda y los cerdos ceuados, con resultados similares a los ocurridos en las empresas lecheras.

La problemática en la comercialización del pollo de engorda era muy grave, ya que los "coyotes" llegaban a las granjas y si no les gustaba el pollo por su peso, color, sexo, etc., ponían algún pretexto para que se les hablara en 2 o 3 días. Pero esos días en el tipo de pollo de engorda representan muchos miles de pesos ya que en la 7a u 8va. semana estas aves consumen cantidades extraordinarias de alimentos el cual es bastante caro y de no venderse en este periodo eran gastos irre recuperables, debido a que el pollo no aumenta su peso en forma comercial.

Esta situación la llegaron a padecer todas las granjas avícolas pero hubo algunas que lo sufrieron en forma aguda. El ejido Carranco U.E.E.E. No 1, Tejocote La Loma y Guadiana llegaron a la 8va. semana y ya no disponían de crédito ya que su línea se había agotado, el primer día que no hubo suficiente alimento las mortandades por canibalismo fueron del 15 %, el segundo día llegaron al 45 %.

Ante expectativas como esta los unidades que llegaban a las 7 o 7 1/2 semanas y no han logrado un comprador seguro, vendan sus pollos al precio que sea pues de lo contrario pierden más.

En el caso de los cerdos, la comercialización tiene un poco más de margen, digamos una semana, ya que si no hay un buen precio o comprador el cerdo puede permanecer un poco más de tiempo, aunque no mucho ya que en su etapa de engorda tienen alimento a libre acceso y su consumo es mayusculo sin embargo su conversión ya no es tan eficaz.

Ante esta situación, Carlos Castaños, (1987), dice que una alternativa sería que el productor se agrupara en asociaciones encargadas de los procesos de comercialización cuyas ventajas entre otras, serían:

a) Reducción del número de vendedores al comercializar en forma conjunta la producción, con lo cual se obtendría poder de decisión en las acciones de compra venta.

b) Al manejar volúmenes importantes se estaría en posibilidades de concurrir a los mercados en donde existiera mayor demanda con el consiguiente aumento de los precios.

c) Es posible realizar promociones para provocar aumento de ventas.

d) Se tendría acceso a información sobre precios y mercados.

e) Se manejarían contratos de venta.

f) Se contaría con asistencia técnica y administrativa a fin de hacer más eficiente los procesos de producción y manejo.

g) Se estaría en posibilidades de tener acceso a diversas fases de comercialización como el almacenamiento, clasificación, transporte y distribución.

Por principios de cuentas los comités de comercialización en las U.E.E. están establecidos y cada unidad tiene a sus representantes

elegidos, pero estos no funcionan ya que es el presidente de la comisión de administración es el que consigue al comprador y negocia el precio del producto.

Cuando el presidente no es una persona ágil y despierta, los compradores hacen su "agosto", ya que no dan la más mínima oportunidad de negociación, pagan con cheques post-fechaados y frecuentemente sin fondos.

En general el producto siempre se vende y se les liquida después con variaciones de entre una semana o más como es el caso de la leche o hasta 15 o 20 días como en los pollos y cerdos.

(Como lo señala C. Castaños, (1987), no solo el funcionamiento de estos comités de comercialización ayudarían bastante a estas unidades agropecuarias sino la unión de todas las unidades sería algo muy benéfico para ellas.

#### 8.2.4 Intervención de los Intermediarios.

Este es un punto muy importante para el buen desarrollo de cualquier empresa, ya que es de todos sabido que los famosos "coyotes" son los que se llevan la mayor parte de las ganancias.

En el caso de las unidades avícolas los compradores son de diversos lugares: 1 de S.L.F., 2 de Guanajuato, 4 de Tamaulipas, 1 de Veracruz, 3 de Nuevo Leon y 4 del D.F. (información proporcionada por

el area de comercialización del Banruural), a pesar de su número los compradores mas fuertes de esta zona son los del D.F. y uno de León, Guanajuato. Debido a que estas unidades han dejado de trabajar mucho tiempo no se disponen de datos precisos respecto al volumen, precio, condiciones de pago y frecuencia de las ventas.

Por su parte los compradores de cerdo, a pesar de su fuerte competencia existen pocos introductores a gran escala y fue a tres de ellos a los que se les aplicó una pequeña encuesta.

Estas personas consideran que la participación de las unidades de Villa de Reyes, es importante en el mercado de S.L.P. ya que según ellos no hay producción de puercos en las cercanías de la capital. Sin embargo comparado con la matanza mensual en el rastro municipal su participación es de un 15 a un 20 % de acuerdo a los entrevistados, aunque su calidad sea buena.

Los introductores mencionaron que aunque la calidad genética de los animales es buena ellos tienen que castigar el precio del producto ya que algunas unidades les llevan cerdos de bajo peso que no rinden en canal.

Aunque son compradores fuertes, ellos no influyen drásticamente en el precio de compra ya que como ellos mismos dicen, éstos se rigen por el mercado del D.F. y el de Estados Unidos que también influye ya que las importaciones que se han realizado han impedido un fuerte

incremento en el precio de la carne y hasta han sufrido decrementos importantes.

Otro factor importante que influye en el precio de este producto es la oferta y la demanda del mismo pues es un producto que no controla la SECOFI a través de los precios tope. El señor "M" nos comentó que la fluctuación de los precios no se refleja en los precios al consumidor debido a que los tabajeros en épocas críticas no tienen las mismas ganancias que en épocas de abundancia y es así como nivelan las mismas. Por otra parte el consumidor no está acostumbrado a las altas y bajas en el precio de la carne y más bien acepta o se resigna a la alza moderada de estos productos.

Como mencionan los encuestados su área de influencia a la venta es exclusivamente la capital de San Luis Potosí, y a la compra donde encuentren, señalando principalmente la zona centro del bajío y el noroeste del país.

Finalmente, respecto a las unidades lecheras hasta mediados de 1987 existía compradores en pequeña escala que compraban a crédito de una a dos semanas; es interesante señalar que una contadora ejidal y dos técnicos se encontraban en esta lista.

también existían los compradores denominados "golondrinas" que adquirían la leche a buen precio pero solo en las épocas de escasez.

Posteriormente la competencia por adquirir la leche fue entre la Pasterizadora Fotosina, la compañía dulcera Coronado y el señor "W". Al paso del tiempo la pasterizadora se fue rezagando en el precio, y la Coronado se consolidó en el mercado, pero la influencia del señor "W" en el banco hizo que 3 establos le vendieran a él la leche y solo uno permaneciera con Coronado.

### 8.3 Impacto en el Nivel de Vida de las Comunidades

#### 8.3.1 Ingresos Medios de las Empresas.

Este punto y el inmediato nos daran una idea mas clara y precisa del funcionamiento de las U.E.E.E. Por falta de la mas minima informacion nos abtendremos de analizar a las unidades avicolas.

Los ingresos de las empresas tienen una fuente bastante especifica, que en el caso de los cerdos se limita a los cerdos cebados, considerandose a este como rubro principal; los ingresos secundarios son por cerdo de desechos, es decir, animales que no alcanzan su peso esperado, malformaciones, enfermos o golpeados y que por esto tienen un precio mas bajo. La venta de la costalera es otro rubro de ingreso, sin embargo es poco significativo.

Ahora bien resulta interesante señalar que el porcentaje de los cerdos de desecho en comparacion con los cerdos cebados fluctuan alrededor del 10 %, en 1987 en todas la empresas que se señalan en el cuadro 16. Este indicador se incrementa notablemente en 1988 duplicandose en

varias de ellas y en el caso de la U.E.E.E. No 1 del Ejido Gogorrón llegaron al 32 % .

(Que significa esta situación? Pues bien las causas se localizan en el aspecto técnico, fundamentalmente en la alimentación de los animales, ya que estos consumen mas alimentos y no lo traducen en kilos de carne repercutiendo negativamente en los ingresos.

Durante 1987 la alimentación estuvo a base de alimentos balanceados de las marcas "Hacienda" y "Purina" principalmente . En el año de 1988 el Ing. "Z" influyó para que la compra de alimentos se realizara a la compañía de "Albamex" bajo los siguientes argumentos:

a) Bajar el costo de alimentación ya que el producto se compraría directamente a la planta abastecedora sin intermediarios.

b) Debido a que la empresa "Albamex" era la asesora de la planta de alimentos balanceados de la Unión de Ejidos "Carlos Jonguitud Barrios" era conveniente ir acostumbrando a los animales a consumir productos que iban a ser similares.

c) Fortalecer a la Unión de Ejidos Carlos Jonguitud Barrios ya que las unidades eran socios de esta y su compromiso era apoyarla, dandoles a ganar con el fleteo de los camiones de dicha Union de Ejidos.

Fero estos fines no se cumplieron ya que si bien el costo de alimento resultaba más barato repercutía negativamente en los animales,

incrementando fuertemente el número de cerdos de desecho que a la larga daban menores ingresos. Lo arriba expuesto se deriva tanto de la observación directa como de los comentarios de los propios ejidatarios e inclusive de algunos dictámenes de directores de producción con unidades porcinas a su cargo.

Por lo que toca a los establos lecheros sus ingresos son un poco más diversificados ya que la leche aunque es el principal no es el único rubro, así se pueden allegar recursos con la venta de los becerros, el estiércol, las alfalfas y también las vacas de desecho.

Los ingresos alternos a la leche en ocasiones resultan significativos pues en 1987 le representaron el 9.6 % de ingreso total al ejido Calderón U.E.E.E. No 3. En 1988 le representó el 21.2 % del ingreso total al ejido Saucillo S.P. 2 y 3, el 8.8 % y el 15.9 % a los ejidos Calderón U.E.E.E. No 3 y Alberto Carrera Torres 2a ampliación U.E.E.E. No 1 respectivamente.

Estos ingresos puestos en el lugar de otros tipos de ingresos resulta de la venta de vacas de desecho fundamentalmente

### 8.3.2. Egresos Medios de las Empresas.

Si los ingresos solo cuentan con 2 o 3 rubros, los egresos tienen 32 rubros agrupados en 2 divisiones, los gastos directos y los gastos indirectos.

En el estado de perdidas y ganancias que se anexa se consideran gastos directos a los alimentos consumidos por los animales, ya sean concentrados, granos o forrajes, dividiendolos para llevar un control mas detallado, el dinero erogado para la alimentacion es la parte mas fuerte de los gastos directos.

Asi mismo los salarios se consideran como gastos directos ya que son fijos e indispensables para el funcionamiento de la unidad al igual que los medicamentos veterinarios utilizados, la luz, agua y gas, ocupando los salarios el 2o lugar en erogaciones directas, siguiendo los gastos de luz, agua y gas y los medicamentos y utensilios veterinarios.

Sin embargo los rubros antes mencionados, en forma conjunta representan apenas entre un 9 y un 15 % del gasto en alimentacion, incluyendo salarios.

En el caso de los establos lecheros el semen y el nitrogeno para la inseminacion artificial tambien representa un gasto directo importante.

Observemos ahora los llamados gastos indirectos que son los egresos que aunque necesarios no son indispensables, en un momento dado para el funcionamiento de las unidades

Estos gastos representan menos del 15% del total de los gastos en el caso de las unidades porcinas y alrededor del 10% para los establos lecheros.

Ahora bien, el rubro de gratificaciones o aguinaldo es el que mas erogaciones tiene, variando según el tipo de empresa y la situación financiera de cada empresa.

Continuando en orden de importancia, en la conservación y reparación de equipo de instalaciones se gasta una parte importante de esta división, pero es algo necesario ya que de no mantener en buen estado y funcionamiento a estas instalaciones su depreciación se incrementaría en perjuicio de las unidades.

El rubro de fletes y maniobras tiene gastos menores y aqui se manifiesta por el pago del flete a los camiones que llevan el alimento balanceado ó concentrados a las unidades más la compensación que se da a los integrantes de las granjas por la descarga de los camiones.

En el punto de seguros y fianzas se lleva igualmente una suma importante, este aseguramiento se hace a través de la institución habilitadora, ya que es una condición de esta para continuar otorgando créditos. Sin embargo, es significativo que todas las

empresas no desean asegurar su ganado, ya que argumentan que ANAGSA no les paga los animales muertos ó les pone muchas dificultades para ello; así mismo señalan que no hay muchos animales muertos y que por lo tanto no "costea" el aseguramiento, dicen que es dinero perdido.

Finalmente dentro de los gastos significativos de esta división, se encuentran los referentes a gastos de viaje y representación que al igual que otros gastos varia de acuerdo a la empresa y sus finanzas, aunque este rubro depende mas bien de la comisión de administración ya que hay algunas que tienen contabilizados gastos muy elevados.

Los otros egresos que se marcan en esta división de gastos indirectos son menores, pero dentro de estos el caso de los denominados "diversos" llega a ser elevado en algunas empresas.

Posteriormente vienen gastos como los de la compra de papeleria y artículos de escritorio, los artículos de aseo y limpieza que en el caso de las unidades lecheras, normalmente es elevado al igual que los combustibles y lubricantes; luego vienen los gastos de conservación y reparación de equipo de transporte, los gastos de teléfono, gastos legales, honorarios a profesionistas, comisiones bancarias.

Respecto a los honorarios a profesionistas, estos son solo una parte de lo que recibieron estos técnicos ya que hasta fines de 1988 el FICART pagó el 100 % de los sueldos de los mismos y de acuerdo a sus políticas las empresas ya estaban capitalizadas para pagar por su

cuenta a dichos profesionistas por lo que el programa de directores de producción y contadores ejidales ya no iba a continuar para 1990.

En la parte final del estado de pérdidas y ganancias se menciona la utilidad ó pérdida bruta que es la diferencia entre la resta de los ingresos menos los egresos totales.

Posteriormente en el renglón de gastos financieros se estampa la suma de los intereses calculados acumulados tanto de los créditos de habilitación ó avío como de los refaccionarios.

Cabe señalar que el gasto financiero representa, en forma general y comparativamente una tercera parte de los costos de producción y absorbe las utilidades de las empresas - en caso de haberlas -, por lo que se reflejan pérdidas en la operación de las unidades.

Finalmente viene el renglón de utilidad ó pérdida de la operación que es la resta de la utilidad bruta menos el gasto financiero.

Este tipo de informe contable se realiza en forma mensual y al finalizar el año se hace un acumulado global, que es la información que aparece en los anexos.

Analizaremos a continuación los dos polos de las empresas tanto pocinas como lecheras, es decir la mejor y la peor empresa de cada actividad.

### B.3.3.- Análisis Financiero de dos Unidades Porcinas

Analizaremos las unidades porcinas y dentro de estas hemos seleccionado al ejido El Rosario sector de producción No 2 como la mejor unidad y a la del ejido Gogorrón U.E.E.E. No. 1 como la granja menos desarrollada.

Iniciaremos con el análisis de los egresos durante 1987, y partimos de que ambas granjas iniciaron su operatividad en fechas semejantes y condiciones iguales, tanto así que a ambas les hacen falta 6 corrales de engorda desde el mismo inicio hasta la actualidad. Sin embargo ya para 1987 el ejido Gogorrón U.E.E.E. No. 1 contaba con 90 vientres y el ejido Rosario S.P. 2 con 108 en su inicio, de 132 que era su capacidad instalada.

Los egresos directos de la unidad Gogorrón representan el 60 % de lo que tuvo el ejido Rosario, siendo esto natural por el mayor número de animales en su pía; sin embargo mientras que el ejido Gogorrón utiliza \$ 71'515,313 pesos en alimentos balanceados la unidad del Rosario hacia su propia mezcla de alimentos por lo que gastaba solo \$ 27'139,398 pesos en concentrados complementandolo con sorgo en grano, para lo cual utilizaba \$ 85'318,732 pesos este tipo de manejo en los alimentos les permitia bajar sus costos de producción considerablemente.

En cuanto a los salarios en ese año solo habia una diferencia de \$ 334 pesos diarios/persona a favor de los socios del ejido Rosario.

En el rubro de medicamentos veterinarios el ejido Gogorrón tiene un gasto superior por \$ 1'034,550 que representa un 43.3 % por arriba de lo erogado por el ejido Rosario el cual tiene mayor número de animales. Los gastos de luz, agua y gas son similares en ambas empresas.

En lo que se refiere a los gastos indirectos no existe comparación alguna ya que mientras que en el ejido Gogorrón se utilizan tan solo \$ 559,027 en el ejido Rosario se elevan a \$ 13'937,843 siendo sus rubros principales los fletes y maniobras que se hacen en la compra de los alimentos, la conservación y mantenimiento de las instalaciones y su gratificación anual.

Por su parte los ingresos entre ambas empresas lleva una diferencia muy grande ya que el ejido el Rosario tuvo ventas que representan casi el 240 % de las que tuvo el ejido Gogorrón; y aunque los cerdos de desecho o bajo peso fueron mayores en el ejido Rosario esto se puede deber a la gran cantidad de animales para engorde que estaban produciendo y a la falta de corrales para atenderlos adecuadamente.

Así tenemos que mientras el ejido Gogorrón U.E.E.E. No. 1 tuvo pérdidas por \$ 32'465,664 el ejido el Rosario tuvo una utilidad bruta de \$ 34'421,709 en 1987.

Mientras que en 1987 la diferencia de los egresos entre ambas unidades fue del 40% para 1988 esa diferencia se redujo a solo 17.4%, lo que

nos indica que los gastos del Ejido Gogorrón se incrementaron en forma importante, dandose el principal aumento en el rubro de alimentación.

Pero en la cuestión de salarios las diferencias también se incrementaron ya que mientras un trabajador del ejido Rosario ganaba \$ 5,018 pesos diarios su similar del ejido Gogorrón solo obtenía \$ 2,6000 Tal vez estas diferencias estimulaban a unos y destimulaban a otros para sacar adelante a su empresa.

Por su parte, los gastos indirectos tuvieron el mismo comportamiento que los gastos totales ya que mientras en 1987 el ejido Gogorrón tuvo solo el 4% de los gastos indirectos que tuvo el ejido Rosario, para 1988 ese porcentaje fue de 34.7 puntos.

Es decir los egresos en ambas empresas son relativamente similar, no así sus ingresos que nuevamente muestran diferencias significativas.

Los porcentajes de cerdos de desecho para este año 1988, se incrementan para ambas empresas, sin embargo los egresos por este solo concepto tienen una diferencia de \$ 7'972 mil pesos lo que nos indica que la empresa no funcionaba adecuadamente, ya que tampoco se compenso esta situación con los ingresos de los cerdos, basta señalar que en el ejido Rosario fueron \$ 305'243,710 y en el ejido Gogorrón de tan solo \$ 125'175,950 .

Así tenemos que la utilidad bruta del ejido Rosario fue de \$ 79'627,679 y la pérdida bruta que tuvo el ejido Gogorrón ascendió a \$ 57'698,967 .

Si observamos el balance general del ejido Gogorrón U.E.E.E. No. 1 podemos ver el gran déficit que venían arrastando desde 1987.

En 1987 sus activos de circulante y semifijos apenas sumaban \$ 19'211,166 sin contar el valor dado a las construcciones, por su parte los pasivos de capital e intereses de los créditos otorgados sumaban ya \$ 152'598,438 .

Para 1988 los activos aumentaron a \$ 35'186,061 y los pasivos ascendieron a \$ 342'052,088 lo que hace una diferencia abismal y hay que señalar que en este año el Banrural ya no es el único acreedor, puesto que se señala \$ 26'512,532 al rubro de proveedores los cuales son únicamente veterinarios, estos menos del 1 % del total.

Por su parte el ejido el Rosario S.P. no. 2 muestra en sus activos de 1987 un saldo de \$ 21'958,550 y un pasivo total de \$ 67'775,667 . Para 1988 los activos se incrementan a \$ 30'891,491 sin contar tampoco con el valor de las construcciones, en lo que respecta a sus pasivos únicamente tenían un saldo de \$ 132,058 que lo adeudaban a un proveedor, lo que significa que el adeudo que se tenía con la institución acreditante había quedado saldado en su totalidad, siendo la primera unidad que lograba este propósito.

#### B.3.4.- Análisis Financiero de dos Unidades Lecheras.

Ahora daremos un breve análisis de las unidades lecheras para lo cual se seleccionó al ejido Saucillo S.P. No.2 y 3 como la mejor unidad en esta rama productiva y al ejido Calderón U.E.E.E. No. 3 como la unidad menos productiva.

En 1987 el ejido Saucillo obtiene ingresos por \$ 191'772,230 y el ejido Calderón los tiene por \$ 160'949,354 . Por una parte se debe a que el ejido Calderón tiene un hato de 136 y el ejido Saucillo lo tiene de 184, por lo que la producción del primero es baja. Pero además el ejido Saucillo S.P. 2 y 3 tiene 54 hectáreas de alfalfa establecida y que la riegan 2 pozos, mientras que el ejido Calderón U.E.E.E. No. 3 no cuenta con pozo propio por lo que tiene que adquirir todo el forraje que consume.

Para 1988 los ingresos subieron a \$ 517'919,329 y 203'262,424 para el ejido Saucillo y Calderón respectivamente. Es decir, mientras que en el ejido Saucillo los ingresos incrementan 2.7 veces en el ejido Calderón lo hacen 1.2 veces; y aunque esto es en los ingresos globales por venta de leche el comportamiento es similar ya que el incremento en la producción de este lacteo fue de 120.8% para el ejido Saucillo y de 27.5% para el ejido Calderón.

Lo anterior nos señala que en el aspecto técnico la unidad del ejido Calderón no venía funcionando correctamente y aunque en gran medida influye la falta de forraje propio creemos, de acuerdo a lo observado

en campo, que habia otras deficiencias, igualmente importantes, que el M.V.Z. del estable debia corregir.

Observando los egresos tenemos que en 1987 el ejido Saucillo solo tuvo cerca del 3% más de gastos que el ejido Calderón, siendo sus salidas más importantes en la división de gastos Directos, mientras en la división de los gastos indirectos el ejido Calderón tuvo mayores gastos, siendo estos principalmente en el rubro de la conservación y reparación de equipos de transporte, combustible y lubricantes.

Sin embargo, ambas unidades contaban con maquinaria y equipo similar, lo que hace suponer que la diferencia no debia ser tan grande en este tipo de gastos. La explicación a esto es la siguiente: aunque la unidad U.E.E.E. No. 3 no cuenta con terrenos propios, los socios de esta unidad si los tienen, en diversos pozos ya que el ejido Calderón tiene 5 pozos profundos.

De esta manera la maquinaria agricola hacia trabajos y el estable absorvia los gastos; los integrantes cuentan con predios de alfalfa, la que mes con mes es vendida al propio estable con la facilidad del crédito, así tenemos que en este año el rubro de proveedores aparece con \$ 4'305,000. Mientras en 1988 llega a \$ 10'488,000 de los que solo \$ 850,000 son de un proveedor de alimentos balanceados y \$ 9'638,000 es el adeudo que se le debe a los propios socios y otros por concepto de compra de alfalfas.

También cabe señalar que en este año, 1987, la producción del ejido Calderón no solventó los egresos del mismo, sin embargo la venta de becerros ayudó a esta unidad a salir con una utilidad bruta favorable.

Para 1988 los egresos del ejido Saucillo se incrementan considerablemente siendo los rubros de alimentación (alfalfas), conservación y reparación de equipos e instalaciones y los gastos de viaje y representación los que tuvieron los incrementos más significativos. Aún así el ejido tuvo saldos a favor, sin embargo fue por la venta de becerros y vacas de desecho por lo que salieron de esta manera ya que la venta de la leche no pudo cubrir todos los egresos generados.

El ejido Calderón, aunque sus egresos fueron moderados en comparación con el año anterior, sus ingresos por venta de leche no podían cubrir de nueva cuenta los egresos causados por la empresa y aún con la venta de animales solo tuvieron una utilidad bruta de \$ 2'900,431.

De acuerdo al balance general de ambas empresas para 1988 los pasivos del ejido Saucillo S.P. 2 y 3 sumaban \$ 35'639,586 siendo el Banco Rural el principal acreedor, por su parte el ejido Calderón U.E.E.E. No. 3 tenía pasivos por \$ 250'347,274 de los cuales a corto plazo eran \$ 181'380,704 y del tipo de créditos refaccionarios \$ 68'966,570.

Hemos visto algunos detalles financieros de estas empresas que ejemplifican el funcionamiento de las mismas y en las que consideramos que el papel de la administración es fundamental para que una empresa

seca adelante. De tal forma es de suponer que el ejido Saucillo S.F. 2 y 3 siga el camino del ejido Rosario S.F. 2 mientras que la unidad del ejido Calderon no llegue hacerlo y por el contrario se acerque a su desaparicion por los altos saldos negativos con el Banrural; el ejido Gogorron U.E.E.E. No. 1 tambien tiende a la liquidacion debido a la misma causa de sus debitos y en la misma situacion se encuentran varias empresas en ambos tipos de actividad.

Respecto a este punto solo nos resta comentar que la actividad avicola funciono 8 meses durante 1988 y se volvio a detener ya que era una actividad incosteable tanto para los productores como para la Institucion acreditante que no recuperaba ni siquiera una cantidad igual a la que prestaba por Farvada.

#### B.3.5. Las Unidades como Fuente Primaria de Ingresos a la Familia.

A pesar de que los granjeros no se consideran bien remunerados, con justa razon, el cuestionario aplicado nos señala que el 55% tiene como fuente principal de ingresos a la granja y del 45% restante, señala que la granja es unicamente un complemento de sus trabajos en el area agricola, ganadera o comercial. ( pregunta 22). Fundamentalmente la diferencia de opiniones es muy baja, pero la pregunta 23 nos señala que al 70% no le gustaria cambiar de actividad y en la pregunta 21 nos dicen que tal solo el 10% piensa que el nivel de vida no ha mejorado con las unidades agropecuarias.

Consideremos entonces que si bien es cierto que estas unidades no pueden considerarse como fuentes unicas de ingresos para la familia, si han llegado a tener un lugar importante, dado que por lo menos debemos pensar en que puede equipararse su importancia con la agricultura.

Lo anterior toma relevancia si recordamos que en este pequeño valle, la agricultura tiene una importancia primordial para la mayoria de sus habitantes y que antes era la unica actividad que tenia fines comerciales -como es el caso de los cultivos de chile y alfalfa, principalmente-.

#### B.3.b. Indicadores del Cambio en el Nivel de Vida.

En este apartado se realizaron visitas a casa de algunos ejidatarios miembros de la U.E.E.E. que amablemente nos invitaron y ahí pudimos observar algunas de sus condiciones de vida.

Los servicios con que cuentan en general, los ejidos participantes de este programa agropecuario son, en servicios publicos, pozos) profundo(s) de agua para abastecer al poblado, llaves públicas de agua potable, centros de salud con una enfermera de servicio, escuelas de jardines de niños y primarias, así mismo la mayor parte de los ejidos cuenta con un campo de fut-bol v/o beisbol, las calles son de tierra y no se cuenta con drenaje, pero si hay alumbrado publico, no se cuenta con servicio de telefono, para lo cual hay que ir a la cabecera municipal en villa de Reyes.

Como ya reseñamos al inicio del trabajo las casas son de adobe con techo de tejamanil ó láminas de cartón y piso de tierra; teniendo las casas dos cuartos que son la cocina y un cuarto para dormir, con un promedio de 5 personas por familia.

Por otra parte las casas cuentan con energía eléctrica, radio, licuadora y algunas otras, sin generalizarse, con estufas de gas y televisores. El uso de refrigeradores, lavadoras, etc., aún no se da en estos poblados.

Sin embargo la observación visual no bastó para apreciar si ha mejorado a partir de las unidades ya que habría habido la necesidad de haberlos visto antes de la creación de este programa agropecuario.

De tal manera el complemento a la observación visual fue la plática tanto formal como informal que se sostuvo con los ejidatarios al respecto de este punto y las encuestas aplicadas a los mismo, las cuales fueron con cuestionarios a la vista, y como resultado de esto obtuvimos el siguiente resultado:

De la pregunta 21 del cuestionario aplicado se desprende que el 80% de los encuestados piensa que el nivel de vida ha mejorado a partir de la implantación de este programa gubernamental. A su vez nos señalan algunos ejemplos a manera de parámetros comparativos y que veremos a continuación.

En el ejido Saucillo U.E.E.E. No. 1 se nos dijo que los integrantes de esa unidad cuentan con un sueldo bajo pero seguro, y señalaron también que una familia de criadores de ganado menor (chivos) cuando recién iniciaban las unidades tenían bastante ganado y dinero pero ahora están a la par y puede que hasta un poco peor.

En varias granjas, sobre todo en lo porcinos, se nos señaló que ahora si se les antoja un puerquito lo apartan y ya tienen carnes para sus familias, lo mismo sucede si se muere algún cerdo por alguna causa que no sea de peligro al consumirse. Lo que antes no sucedía ya que aunque todos tienen sus cerdos de trapatío estos solo se consumían en días de fiesta ó se vendían para salir de algún apuro.

En el caso de los establos lecheros, en observación de campo, nos dimos cuenta de que todos los ejidatarios visitados tenían por lo menos, sus 3 vaquitas de raza Holstein con lo cual contaban con leche diariamente para su familia y hasta para vender había.

En el caso del Ejido Calderón U.E.E.E. No. 3, las vacas "particulares" de los socios estaban mejor alimentadas que las de la misma unidad. Y aunque se consideran pocas vacas ( 3 por lo menos), hay que considerar que cada animal de este tipo no vale menos de \$ 2'000,000.00 (valor 1988) y que en un momento dado su comercialización es fácil.

De acuerdo a la pregunta 16 el 85% cree que la vida de sus hijos será mejor que la suya, aunque esto lo desean todos los padres, los miembros de las unidades piensan que al recibir sus hijos una mayor y

mejor educación, estos están mejor preparados que ellos mismos para enfrentar la vida. Aunque la educación no tiene que ver con las unidades, el complejo manejo administrativo que se lleva -ó debería-, en estas unidades hace pensar a los propios socios en la necesidad de prepararse más para poder ocupar mejores puestos dentro de la misma unidad.

Hay algunas unidades como el ejido Alberto Carrera Torres. Za. Ampl. U.E.E.E. No 1 que tienen a hijos de ejidatarios, que han estudiado en Conalep y realizan el control de consumo de alimento, ventas, el desarrollo de la piara, etc.

Como se ve en el cuadro 15 A y B, el número de integrantes de las unidades se ha reducido al mínimo permitido, en la mayoría de ellas.

Algunos representantes de unidades nos han dicho que existen algunos ejidatarios que en un principio integraron a las unidades y que ahora desean volver a la misma. Por su puesto, que las asambleas de estas unidades no lo han aceptado, pero esto nos sugiere que, definitivamente si se observan ventajas a participar en estas unidades y que si hay un cambio positivo en el nivel de vida de los integrantes de las U.E.E.E.

#### B.3.7. Beneficios y Perjuicios Indirectos que han traído las Unidades.

Como beneficios indirectos haremos un listado de los aspectos más sobresalientes.

Debido a que las unidades compran quincenalmente varias toneladas de alimento concentrado, los caminos -de terracería- hacia ellos deben estar transitables todo el año. De tal forma las unidades pecuarias presionan al municipio para que este les de mantenimiento, el cual se enfoca a la época de lluvias y las partes más afectadas de las mismas.

En las unidades se está generando gente capacitada en el manejo especializado tanto en el aspecto técnico pecuario como en el contable, reforzándose este aprendizaje con los cursos que actualmente reciben de parte de la institución habilitadora.

Aunque sea de una forma parcial, la alimentación de una parte de la población de los ejidos mejoró.

A pesar de que la idea era crear empleos para los socios de las granjas, también ha habido para sus hijos y peones en las actividades internas.

Por otra parte existen una serie de oficios y personas que han tenido una forma de trabajo a raíz de la creación de estas unidades y de los que podemos mencionar a los vendedores de alfalfa, de alimentos concentrados, de sorgo, de medicamentos veterinarios, de artículos de aseo y limpieza, de papelería, los talleres de reparación, los prestadores de servicio de flota, inclusive los mismos profesionistas -MZV y contadores- que atienden las unidades.

A los socios y sus familias les ha asegurado un ingreso fijo, aunque sea reducido.

Bajo este programa se ha estimulado el crédito, principalmente de la Banca Oficial.

Ha generado una participación activa en diversas dependencias oficiales tales como la Secretaría de la Reforma Agraria, la ANABSA y la Secretaría de Agricultura Recursos Hidráulicos, aunque esta última en menor medida.

En tanto a los perjuicios indirectos que han traído estas unidades podemos mencionar en primer término que el paternalismo oficial ha estimulado la idea de que el Gobierno no les va a cobrar su deuda ya que "no es culpa de ellos que la carne tenga bajo precio".

La falta de medidas correctivas a las administraciones fomento la corrupción al interior del ejido, no importándole al ejidatario autorobarse.

La ausencia de un verdadero Comité de comercialización permitió la llegada de los intermediarios ó "coyotes" a las unidades. Estas personas indirectamente son estimuladas con este tipo de programas.

Algunos ejidatarios no socios de las unidades consideran a estas como una carga negativa al ejido por sus fuertes deudas con Banrural.

Estas unidades crearon discordia entre la población, muy probablemente por las fuertes sumas de dinero que manejaban las unidades: Así tenemos que se pedía que unidades aportaran el 50% para gastos cuyo fin era el bienestar común (la luz, el agua, cooperaciones del pueblo, etc).

A pesar de la derrama económica no se generaron los empleos directos que se habían proyectado trayendo en consecuencia un costo económico negativo para el estado y el país.

Al igual que muchos otros programas, las unidades pecuarias del municipio de Villa de Reyes, S.L.P. han sido utilizadas, en ocasiones, con fines políticos.

## 9.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CONCLUSIONES

Hemos visto que se reconocen, por parte del gobierno federal, las deficiencias actuales de las actividades agropecuarias y que los sistemas de explotación intensiva se encuentran íntimamente ligados a la utilización masiva de insumos que producen compañías transnacionales, principalmente. Sin embargo, se continúa apoyando este tipo de explotaciones ya que no se ha encontrado una alternativa apropiada.

La falta de liderazgo a sido una constante en la mayoría de las unidades, evidenciadas en el hecho de cambiar de administración constantemente.

Así mismo resalta la importancia de un líder el hecho de que los ejidos Saucillo S.P. 2 y 3, El Rosario S.P.2 y San Miguel U.A.I.M.C., sean los que, comparativamente, menores pérdidas han tenido, lo que consideramos se debe a que los consejos de administración duraron el tiempo programado en sus funciones y además de manejar adecuadamente los recursos de las unidades, supieron llevar el control de los socios y que éstos los aceptaran como sus líderes, apoyándolos en sus trabajos.

Igual importancia cobra el manejo administrativo de las empresas, que hasta finales de 1988 era sumamente deficiente en el 85 % de las empresas porcinas y lecheras -excluyendo a las avícolas que lo fueron en un 100 % -.

Las nuevas directrices políticas y económicas que está marcando el Gobierno Federal dejan a las unidades en gran riesgo de no continuar con apoyo crediticio a través de Banrural.

A continuación se presentan de manera puntual las conclusiones sobre los aspectos que se plantearon como objetivos particulares de esta tesis, así como las recomendaciones tendientes a superar los problemas existentes:

1.- Respecto al grado de organización alcanzado en las U.E.E.E., que es el objetivo inicial que planteamos, podemos decir que su organización formal alcanza resultados buenos ya que cuentan con los documentos legales requeridos para formar cualquier agrupación así como la integración de delegados y jefes de apoyo según lo requiera el caso.

todos los socios conocen la estructura administrativa de las granjas sin embargo la organización real, la organización que conlleva a la

unidad de los integrantes de las U.E.E.E. para la obtención de mejoras económicas y sociales tuvo un grado de desarrollo bajo y deficiente.

Recomendaciones : Los vicios de las instituciones -S.R.A., Banrural-, no les permiten a éstas orientar adecuadamente a los socios ya que unicamente se busca darle formalidad a sus programas sin existir un compromiso hacia los grupos, lo que impide darle un verdadero impulso a la organización campesina; seria mas conveniente que estas dependencias y en especial Banrural, permitan a las unidades mayores libertades para organizarse entre ellos, lo que permitirá a los integrantes de las unidades valorar sus granjas y es muy factible que ante estas circunstancias surjan lideres en cada unidad; lo que seria una parte importante para que las U.E.E.E. corrijan su situación organizativa.

2.- El nivel de vida de los ejidatarios participantes en el programa especial, ha mejorado. Tener un ingreso fijo aunque sea bajo, les ha dado seguridad ya que lo complementan con otra actividad, agrícola principalmente. Asi mismo la dieta se ha mejorado aunque no significativamente.

La capitalización que han tenido algunos integrantes de las Unidades Economicas de Explotación Especializada (U.E.E.E.), ha sido relevante ya que han obtenido animales de alto valor genetico y monetario en lapsos de tiempo cortos.

La capacitación recibida al igual que los deseos de preparación son indicios inequívocos de superación.

Considero que Banrural deberá hacer tratamientos más reales y especiales a las carteras de estos grupos como lo serían los préstamos refaccionarios a tasa cero o años gracia sin intereses, situación que no está contemplada por las leyes financieras actuales.

3.- La creación de fuentes de empleo si se ha logrado, ya que se ha mantenido a 173 ejidatarios trabajando en las unidades creadas por el programa especial de esta zona. Sin embargo la expectativa inicial era emplear a 363 ejidatarios, que es el número inicial de integrantes de estas unidades, es decir se creó un 47.6 % de empleos en relación a los programados.

Sin embargo los empleos colaterales, que generaron o sostuvieron las U.E.E.E. fueron importantes en su magnitud ya que eran diversas las ramas del comercio que atendían las necesidades de estas unidades pecuarias.

Las actividades comerciales que giraron en torno a este complejo agropecuario fueron importantes principalmente en el rubro de alimentos para ganado, sin embargo las unidades porcinas tienen cada día mayores pasivos lo que definitivamente repercutirá en la asistencia de los diversos proveedores a las unidades que les adeuden, disminuyendo su atención y servicios hacia los mismos. En el caso de las unidades lecheras aunque es menos drástica su situación la

tendencia es la misma -con excepción del ejido Saucilto S.P. 2 Y 3-, ya que si bien es cierto que sus costos de operación los cubren ellos mismos, los costos financieros (intereses), y el capital que adeudan a Banrural no les permita capitalizarse.

Recomendaciones : El empleo en las unidades se debe proteger para sus socios activos principalmente, y mejorar la remuneración que reciben por sus trabajos en la granja; pero esto solo es posible en la medida que la capacidad económica de la empresa lo permita, y para esto los socios son los únicos que pueden mejorar a su empresa a través de una mayor eficiencia tanto en el desempeño de sus labores como en el manejo administrativo de ella.

El hecho que la capacidad económica de las empresas no diera para sostener al número de miembros iniciales, que en la mayoría de los casos era mayor de 20 miembros, fue factor decisivo para que no se haya cumplido el número de empleos programados.

Esto debe tomarse en consideración ya que no es conveniente, en el actual sistema económico, tener empresas pequeñas y que se quiera sostener de ahí a muchas familias.

4.- La producción de carne de cerdo y de leche se ha llevado a cabo de una manera regular, no siendo así en el caso de la carne de pollo, debido al cierre de las granjas por falta de apoyos crediticios.

La comercialización para el mercado local y municipal de los productos producidos se puede considerar nula. En lo que respecta al mercado regional y sus productos se tiene la siguiente situación:

A) Leche : Desde sus inicios en 1985 hasta 1987 se comercializó en el estado de San Luis Potosí, cumpliendo así el objetivo propuesto.

B) En lo que respecta a la carne de cerdo, esta ha sido comercializada en el estado de San Luis Potosí y principalmente en la capital del Estado. El objetivo en este caso se cumple totalmente.

C) Carne de Pollo : Este producto desde sus inicios fue comercializado en otros estados y así continuo hasta que fueron cerradas por incosteables.

Concluimos que el abastecimiento de estos productos a los mercados locales y regionales no se llevaba a cabo en forma general, aunque en lo referente a la carne de cerdo el objetivo se cumple plenamente.

Recomendaciones : La producción de alimentos pecuarios, tiene que ir ligada a la productividad y eficiencia que puedan tener las U.E.E.E.; de tal forma que si los aspectos técnico-productivo no reducen sus costos de operación y alcanzan parámetros elevados de eficiencia será muy difícil que las unidades logren ser competitivas en sus mercados correspondientes.

La comercialización del producto que también forma parte de la administración agropecuaria se tiene que corregir y será cuando los productores en su conjunto correspondan y valoricen las ventajas de vender unidos; es decir cuando exista una verdadera conciencia respecto a este problema, ya que si se les imponen comités de comercialización no funcionarían adecuadamente o servirían para provecho de unos cuantos.

En lo que respecta a la leche, su comercialización no se define totalmente ya que los productores la han vendido al mejor postor ya sea local o de otros estados, sin embargo algún incentivo por parte de las compañías locales podría poner la balanza a su favor.

Con excepción de la leche los otros productos no tienen control de precios, motivo por el cual la mercancía sale a otros estados por lo que toca al gobierno estatal tomar las medidas para incentivar la producción y el consumo local de éstos productos animales, ya sea a través de subsidios al consumo o gravámenes a la venta interestatal.

5.- Finalmente hemos de concluir que de acuerdo al desarrollo aquí presentado y con los datos expuestos queda de manifiesto que las Unidades Económicas de Explotación Especializada han tenido un manejo inadecuado en el ámbito administrativo, y aunque los socios son los responsables directos, y no pueden evadir esto ante las acciones de negligencia, despilfarro y corrupción en las que incurrieron, la falta de un seguimiento técnico-financiero por parte de Banrural, así como

la poca experiencia de los Directores de Producción y su falta de profesionalismo fueron factores que condujeron a que este programa no tuviera un inicio y desarrollo sano.

Ante las actuales políticas del Gobierno Federal, en el llamado "proceso de modernización" se han realizado cambios drásticos como la desaparición de ANAGSA y el adelgazamiento de Banrural, así como la modificación de la política de otorgamiento del crédito donde las zonas de alta siniestralidad y los productores con cartera vencida no son sujetos de crédito.

La política agropecuaria es inducir a una participación mas activa del productor agropecuario en el proceso productivo, desapareciendo el paternalismo.

Recomendaciones : Se esta apoyando la asociación de particulares con grupos ejidales para que , mientras los primeros otorgen el capital de trabajo los segundos aporten la mano de obra e infraestructura que poseen. Considero que esta seria la alternativa para las U.E.E.E. de Villa de Reyes siendo necesario una evaluación posterior para determinarlo.

De no surgir lideres que puedan nmodificar las actuales circunstancias de las unidades, éstas estaran destinadas a desaparecer, camino que han tenido otros proyectos y que tampoco lograron alcanzar los objetivos planeados.

Quisiera sugerir que ante el continuo desarrollo de este programa y los cambios económicos y políticos que esta pasando el país, se continuen los análisis y estudios a este tipo de programas y en particular al implementado en Villa de Reyes, San Luis Potosí.

## 10.- ANEXOS

Cuadro No 1 Estructura de edad diferenciada por sexo de la población del Municipio de Villa de Reyes, S.L.P.

RANGOS DE EDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
15 - 49	2,960	1,534	1,426
20 - 24	2,139	1,086	1,053
25 - 29	1,499	774	725
30 - 34	1,237	640	597
35 - 39	1,137	557	580
40 y mas	19,224	9,146	9,078
TOTAL :	27,196	13,737	13,459

Fuente : V Censo general de población y vivienda 1980.

Nota : Se ponen los rangos más importantes de edades para el objetivo de éste trabajo.

Cuadro No 2 Población por sexo y tipo de religión a nivel municipio de Villa de Reyes.

	CATOLICA	PROTESTANTE	SIN RELIGION	TOTAL
HOMBRES	13,574	457	110	14,164
MUJERES	13,319	483	110	13,912
TOTAL :	26,893	940	220	28,075

Fuente : V Censo general de población y vivienda 1980.

Cuadro No 3 Poblacion econmicamente activa del municipio de Villa de Reyes y la participacion del sector agropecuario.

	TOTAL	PATRON O EMPRESARIO	EMPLEADO OBRERO O PEON	MIEMBRO DE COOP DE PRODUCCION	TRABAJA POR SU CUENTA	TRABAJADOR NO. REMUNERADO	INSUFICIENTEMENTE ESPECIFICADO
P.E.A.	8,208	328	2,699	120	2,465	1,044	1,547
SECTOR AGROPECUARIO	3,474	60	145	45	1,370	466	583

P.E.A. : Poblacion Economicamente Activa.

Fuente : Censo general de poblacion y vivienda 1980.

Cuadro No. 4 De la ocupación y actividad del sector agropecuario en el municipio de Villa de Reyes, S.L.P.

OCUPACION PRINCIPAL	SECTOR AGROPECUARIO
Profesionales	3,474
Técnicos y profesional especializado	0
Maestros y Afines	24
Funcionarios Públicos	0
Gerentes Sector Privado	2
Administración Agropecuaria	16
Mayorales Agropecuarios	2
Operadores de Maquinaria Agropecuaria	74
Supervisores de Obreros	2
Artesanos y Oficios	63
Ayudantes de Obreros	9
Oficinistas	10
Vend. Dependientes	8
Vendedores Ambulantes	1
Empleados en Servicio	4
Trabajadores Domésticos	13
Op. de Transporte	14
Protéc. y Vigilancia	6
No Especificada	18

Fuente : Censo general de población y vivienda 1980

Cuadro No 5 Tipo de piso de la vivienda y número de ocupantes a nivel municipio de Villa de Reyes.

TIPO DE PISO	Nº. DE VIVIENDAS	Nº. DE OCUPANTES
Tierra	1.630	10.786
Cemento		
No Especificado	74	451

Fuente : Censo general de población y vivienda 1980

Cuadro No 6 Tipo de tenencia de la vivienda y características de ellas a nivel municipio de Villa de Reyes, S.L.P.

	TOTAL	TIPO DE TENENCIA PROPIA	TENENCIA PRETORA	TIPO DE TENENCIA CON AGUA CORRIENTE	TIPO DE TENENCIA SIN AGUA CORRIENTE	LA COCINA SE USA COMO DORMITORIO SI	LA COCINA SE USA COMO DORMITORIO NO
VIVIENDA	3,964	3,434	81	306	295	156	2,555
OCUPANTES	27,152	23,685	444	2,219	1,139	1,139	17,806

	COMBUSTIBLE PARA COCINAR			ENERGIA ELECTRICA
	LEÑA	GRAS	PETROLEO	
VIVIENDA	3,104	568	147	3
OCUPANTES	21,691	3,820	1,203	23

Fuente : II Censo general de población y vivienda 1980

Cuadro No. 7 Ejidos participantes en el programa agropecuario  
de Villa de Reyes, S.L.P. Por actividad.

EJIDOS	ACTIVIDAD P E C U A R I A		
	BOVINOS LECHE	PORCINOS ENGORDA	POLLOS ENGORDA
Alberto Carrera Torres		X	
Alberto Carrera Torres 2a Ampliación	X	X	
Calderon	X	X X	X
Gogorron		X	
Guadiana			X
Nueva Ventilla			X
Rosario		X X	
Rodrigo		X	
Palomas	X	X	
Saucillo	X	X	
San Miguel		X	
Carranco			X X
V. de Reyes El Porvenir			X
V. de Reyes El Ahogadoito			X
V. de Reyes Las Rusias			X
Teapote			X

Los estados marcados con X y no pertenecen a estos programas  
de la Secretaría de Agricultura.

FUENTE: INVESTIGACION RURAL

Cuadro No. 8 Inversión Crediticia para una Granja Porcina en 1984

CONCEPTO	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL
Adquisición pia de cría vientres porcinos.	130	26,000	3'380,000
Adquisición pia de cría lechales porcinos.	4	45,000	270,000
Equipo de Mangua	lote		41,034
Equipo de Oficina	lote		91,350
Equipo Complementario	lote		86,744
tendido línea eléctrica	0.2 Km.	1'500,000	300,000
Motobomba	1	150,000	150,000
Transformador eléctrico	1	400,000	400,000
Red hidráulica	0.2 Km.	1'750,000	350,000
Costo del periodo operativo tipo			5'752,800
20% de provistos			1'015,026
		TOTAL	11'842,954

FINSE - INVERSIÓN DIRECTA

Cuadro No. 9 Inversión Crediticia para una Granja Avícola en 1984

CONCEPTO	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL
EQUIPO COMPLEMENTARIO :			
De Mangua			1'503,100
Complementario			142,200
De Trabajo			31,000
De Oficina			91,200
		SUBTOTAL :	1'774,100
EQUIPO AUXILIAR :			
tendido línea eléctrica	0.5 Km.	1'500,000	750,000
Redes de agua eléctrica			400,000
Red hidráulica	0.2 Km.	4'000,000	800,000
Equipo de iluminación			357,000
Equipo de calefacción			221,000
Equipo de ventilación			270,000
		SUBTOTAL :	7'598,000
		TOTAL EQUIPO :	9'372,100

SUBTOTAL INVERSIÓN DIRECTA

Cuadro No. 10 - Inversión Crediticia para un Establo Lechero en 1984

CONCEPTO	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL
Adquisición de equipo de ordeño	1	1 380,000	1 380,000
Adquisición de equipo con capacidad de 1,000 galones			2 500,000
Instalación de elect. 115 v. automát.			640,000
Edificio de crujía y			
instalación			201,150
Equipo de transporte			
de 10 toneladas			102,000
Med. y equis al parto	144	160,000	23 040,000
Adquisición de terreno			1 800,000
Imprevistos 10%			3 042,315
		TOTAL	33 505,465

FUENTE: (1) SSG, UNO, DINEC, A.

Cuadro No 11. Aportación Global de los Productores  
al programa agropecuario. Por actividad.

TIPO DE UNIDAD	AFORTACION DE	NUMERO DE	AFORTACION
Unidades Porcinas	2 357,000	9	21 213,000
Unidades Avícolas	2 047,000	9	18 423,000
Unidades Lecheras	2 970,000	3	8 910,000

FUENTE : INVESTIGACION DIRECTA

Cuadro 12. Comparativo de los Créditos Refaccionarios, señalando su año de otorgamiento y la tasa de estabilidad financiera

Granjas Porcinas

Año	Plazo	A. Gracia	T.R.F.	Ejido	
84	9 - 01	2 - 00	33.06	Calderón	U.E.E.E. No 4
84	3 - 01	1 - 01	29.53	Bogorrón	U.E.E.E. No 1
85	7 - 08	1 - 08	32.7	Bogorrón	U.E.E.E. No 1
84	8 - 01	1 - 01	33.06	Rodrigo	U.E.E.E. No 1
85	7 - 08	1 - 08	32.08	Rodrigo	U.E.E.E. No 1
85	8 - 01	1 - 01	33.06	Rosario	S.P. No 2

Granjas Avícolas

Año	Plazo	A. Gracia	T.R.F.	Ejido	
84	5 - 07	1 - 00	30.06	Carranco	U.E.E.E. No 1
84	3 - 07	1 - 00	34.1	Guadiana	U.E.E.E. No 1
85	4 - 05	0 - 5	+ 50	Guadiana	U.E.E.E. No 1
84	5 - 07	1 - 00	34.1	Calderón	U.A.I.M.C

Fabrilas Lecheras

Año	Plazo	A. Gracia	T.R.F.	Ejido	
84	10 - 06	1 - 00	27.14	Calderón	U.E.E.E. No 3
85	10 - 02	1 - 08	28.65	Calderón	U.E.E.E. No 3
84	10 - 06	1 - 00	27.06	A. E. F. Ampl.	U.E.E.E. No 1
84	10 - 06	1 - 00	27.14	Sep. 110	S.P. No 1
85	10 - 02	1 - 08	28.65	Sep. 110	S.P. No 1

La T.R.F. no considera la infraestructura de las áreas de la inversión.

Grupo 13. Paises integrantes de la Union de Eidos  
"Prof. Carlos Jonquist Bernier".

- 1.- Alberto Carrera Torres
- 2.- Eidos
- 3.- Chiberton
- 4.- Carrasco
- 5.- Guadalupe
- 6.- Leonis de San Vicente
- 7.- Emiliano Zapata
- 8.- Machado
- 9.- Nueva Ventura
- 10.- Palomas
- 11.- Pardo
- 12.- Borriaco
- 13.- El Fozario
- 14.- Saucillo
- 15.- San Roque
- 16.- Isla de Flores
- 17.- El Teocote
- 18.- Sacavon
- 19.- Baganon
- 20.- Dio de Neto

FUENTE : INVESTIGACION DIRECTA

CUADRO 14: INVERSIONES POR UNIDAD Y TIPO DE EXPLOTACION DE LOS CREDITOS A LARGO PLAZO OTORGADOS POR  
 BARRURAL EN EL PERIODO 1984-1987.

CREDITO : REFACCIONARIO

NOMBRE DE LA UNIDAD	TIPO DE EXPLOTACION	1984	1985	TOTAL	1987
					REESTRUCTURACION DE CREDITOS DE AVIO
ALBERTO CARRERA T. No. 2	PORCINA	11'842,946	8'998,946	20'841,892	5'287,846
ALBERTO CARRERA T. 2a. AMPL. No. 1	PORCINA	11'842,954	8'356,000	20'198,954	22'989,954
CALDERON # 4	PORCINA	11'842,954	9'044,944	20'887,898	26'591,199
GOGORRON No. 1	PORCINA	13'792,954	8'444,000	22'236,954	36'884,032
RODRIGO No. 1	PORCINA	11'842,954	8'494,000	20'336,954	35'563,861
ROSARIO S.P. No. 1	PORCINA	- - -	- - -	- - -	- - -
ROSARIO S.P. No. 2	PORCINA	11'842,954	9'148,804	20'991,758	18'777,988
SAN MIGUEL UAIM	PORCINA	11'842,954	9'064,944	20'907,898	19'515,589
SAUCILLO S.P. No 1	PORCINA	11'699,220	8'711,000	20'410,220	24'214,436
		96'549,890	70'262,638	166'812,528	189'824,905
ALBERTO CARRERA T. 2a. AMPL. No. 1	BOVINO DE LECHE	33'509,465	650,000	34'159,464	39'633,784
CALDERON No. 4	BOVINO DE LECHE	67'018,930	2'247,640	59'266,570	63'057,029
SAUCILLO S.P. No 2 y 3	BOVINO DE LECHE	66'259,531	- - -	66'259,531	26'364,314
		166'787,926	2'897,640	169'685,566	129,055,127

CUADRO 14: ( CONTINUACION )  
CREDITO REFACCIONARIO

NOMBRE DE LA UNIDAD	TIPO DE EXPLOTACION	1984	1985	1986	TOTAL	1987
						REESTRUCTURACION DE CREDITOS DE AVIO
GALDERON UAIM	POLLOS ENGORDA	5'279,040	2'500,000		7'779,040	6'247,941
CARRANCO No. 1	POLLOS DE ENGORDA	5'279,040	1'685,300		6'964,340	7'166,448
CARRANCO No. 2	POLLOS ENGORDA	- - -	- - -	17'203,540	17'203,540	1'203,540
GUADIANA No. 1	POLLOS ENGORDA	5'279,040	1'128,040	- - -	6'407,080	7'717,908
TEJOCOTE LA LOMA	POLLOS ENGORDA	- - -	- - -	13'305,040	13'305,040	1'305,050
NUEVA VENTANILLA	POLLOS ENGORDA	- - -	- - -	22'897,190	22'897,190	3'397,190
VILLA DE REYES (AHOGADITO)	POLLOS ENGORDA	5'279,040	1'259,480	- - -	6'538,520	10'361,184
VILLA DE REYES PORVENIR	POLLOS ENGORDA	- - -	- - -	16'320,096	16'320,096	1'093,140
VILLA DE REYES (LAS RUSIAS UAIM)	POLLOS ENGORDA	- - -	- - -	19'884,190	19'884,190	1'884,190
		21'116,160	6'572,820	85'610,056	117'299,036	40'376,591

Cuadro 15 H. 17

Cuadro comparativo de las deserciones en el seno de las unidades Forcizas y Lecheras.

NOMBRE DE LA UNIDAD		ACTIVIDAD	NO DE MIEMBROS INICIALES (1994)	ACTUALES (1988)
Rosario	S.F. No 2	Forcicultura	14	11
*Rosario	S.F. No 3	Forcicultura	10	10
Saucillo	U.E.E.E. No 1	Forcicultura	20	15
Edrileo	U.E.E.E. No 1	Forcicultura	51	17
H. Carrera Torres	U.E.E.E. No 2	Forcicultura	33	14
H. Carrera Torres 2a Ampliacion	U.E.E.E. No 1	Forcicultura	26	18
Calderon	U.E.E.E. No 1	Forcicultura	13	10
*Calderon Fracc. La Rinconeña	U.E.E.E. No 1	Forcicultura	19	11
Miguelas	U.A.I.M.C.	Forcicultura	56	15
San Miguel	U.A.I.M.C.	Forcicultura	15	12
Calderon	U.E.E.E. No 3	Bovinos Leche	25	18
Saucillo	S.F. No 2 y 3	Bovinos Leche	40	26
H. Carrera Torres 2a ampliacion	U.E.E.E. No 1	Bovinos Leche	25	18

\*unidades que funcionaban anteriormente a los programas especiales.

FUENTE: INEEL (BOLSA) 1988/90

Cuadro 15 B .- Cuadro comparativo de las deserciones en el seno de las unidades Avícolas

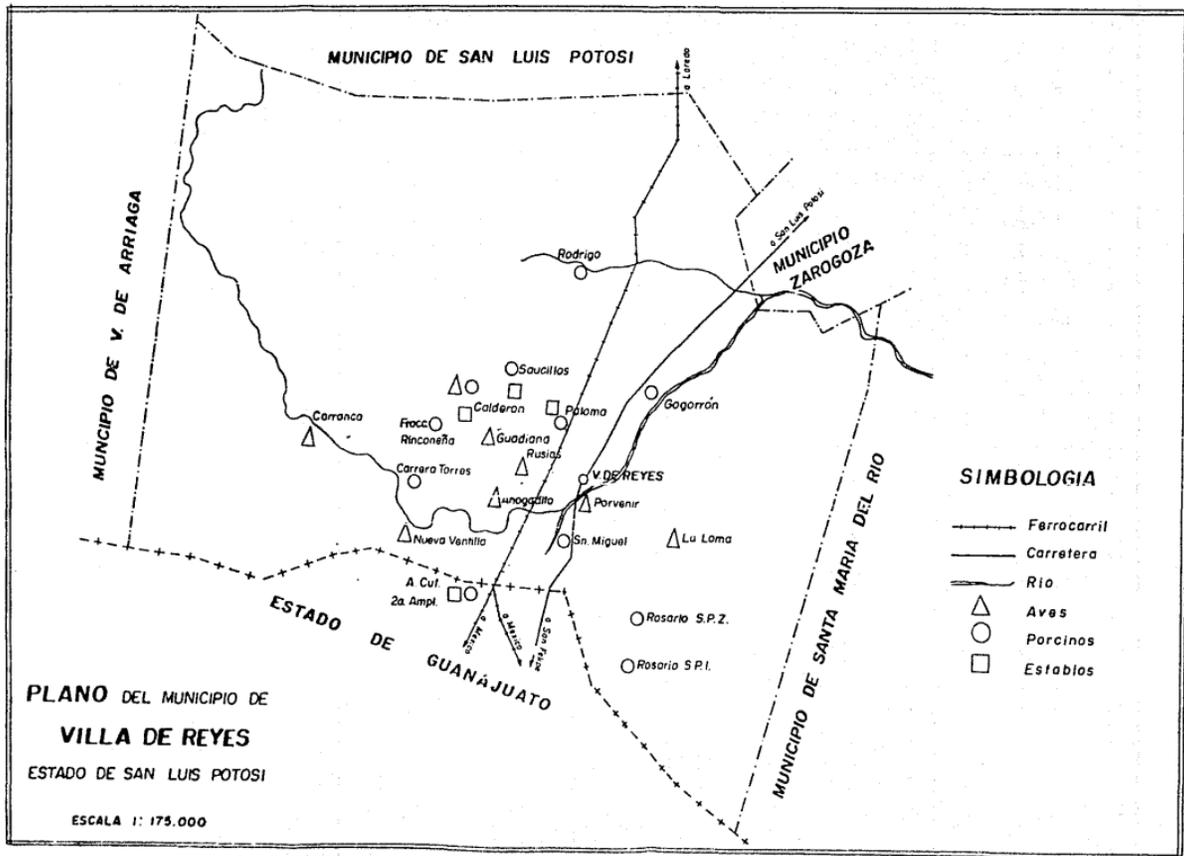
NOMBRE DE LA UNIDAD	ACTIVIDAD	No DE MIEMBROS		
		INICIALES (1984)	ACTUALES (1988)	
Carranco	U.E.E.E. No 1	pollos de engorda	19	19
Carranco	U.E.E.E. No 2	pollos de engorda	16	16
Telocote	U.E.E.E. La Loma	pollos de engorda	10	10
Guajana	U.E.E.E. No 1	pollos de engorda	19	15
Villa de Reyes	El Ahogado	pollos de engorda	13	12
Villa de Reyes	El Norzénir	pollos de engorda	14	14
Villa de Reyes	Las Rusias	pollos de engorda	15	15
Calderon	U.A.I.M.C.	pollos de engorda	26	17
Nueva Ventilla		pollos de engorda	35	8

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA

CUADRO 16:

## CUADRO ANALITICO DE LOS BALANES DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DEL MUNICIPIO DE VILLA DE REYES, S.L.P.

ACTIVIDAD PORCULOLA	AÑO 1987 NOMBRE DE LA UNIDAD	INGRESOS			DATOS EN MILES DE PESOS EGRESOS			COSTOS FINANCIEROS			
		CERDOS	CERDITOS	DESECHO	TOTAL	G.DIRECTOS	G.INDIRECTOS	TOTAL	DIFERENCIA	P.AVIO	P.REPACIONARIO
	EJ. RODRIGO UEEE No. 1	111'405.9	13'649.8	125'055.7	139'184.6	6'219.9	145'404.6	(20'348.9)	24'400.3	6'352.5	
	EJ. SAN MIGUEL UALMC	128'664.7	10'401.9	139'066.6	118'484.3	3'690.4	122'174.7	16'891.9	32'088.9	6'340.4	
	EJ. ROSARIO S.P. No. 2	155'433.9	18'106.7	173'540.6	125'161.1	13'937.8	139'178.9	34'421.7	23'633.6	6'405.7	
	EJ. GUERRON UEEE No. 1	47'886.8	3'251.2	51'138.0	83'044.6	559.0	83'603.7	(32'465.7)	37'784.4	6'559.6	
	EJ. CALDERO UEEE No. 4	100'774.5	7'039.5	107'814.0	121'832.6	3'608.1	125'440.7	(17'626.7)	32'713.9	6'277.8	
	AÑO 1988										
	EJ. RODRIGO UEEE No. 1	225'658.4	69'716.4	295'374.8	299'382.1	8'722.3	308'104.4	(12'729.6)	23'900.9	8'005.3	
	EJ. SAN MIGUEL UALMC	295'256.2	73'686.1	368'942.3	399'239.2	12'400.3	351'639.5	17'302.8	50'791.3	8'048.6	
	EJ. ROSARIO S.P. No. 2	305'243.7	66'595.9	371'839.6	273'959.2	18'252.8	292'212.0	79'627.6	103'871.7	2'063.2	
	EJ. GUERRON UEEE No. 1	125'176.0	58'623.0	183'799.0	235'168.9	6'329.0	241'497.9	(57'698.9)	88'770.9	8'920.6	
	EJ. CALDERON UEEE No. 4	340'250.9	18'577.5	358'828.4	361'117.5	9'764.7	370'882.2	(12'053.8)	57'161.2	6'277.8	
LECHERA	AÑO 1987		LECHE	BEBERROS	OTROS	TOTAL					
	EJ. SAUCILLO S.P. 2 y 3	184'685.6	1'853.0	5'238.0	191'777.2	140'038.9	15'922.4	155'961.3	35'815.9	8'001.7	
	EJ. CALDERON UEEE No.1	145'462.3	15'405.0	82.0	160'949.3	133'642.5	17'812.5	151'450.0	9'494.3	39'549.9	
	EJ. ALBERTO CARRERA T.										
	2a. AMPL. UEEE No. 1	78'931.6			78'931.6	47'184.1	19'228.5	66'412.6	12'518.9	17'278.4	
	AÑO 1988										
	EJ. SAUCILLO S.P. 2 y 3	407'834.7	6'195.0	103'889.6	517'919.3	383'850.0	42'645.1	427'495.1	90'424.2	21'734.0	
	EJ. CALDERON UEEE No. 3	185'426.9	12'355.0	5'480.5	203'262.4	183'375.3	16'906.7	200'362.0	2'900.4	40'334.2	
	EJ. ALBERTO CARRERA T.										
	2a. AMPL. UEEE No.1	123'303.1	7'355.0	15'970.7	146'628.8	80'570.5	25'163.9	105'734.4	40'894.4	9'207.7	



MUNICIPIO DE SAN LUIS POTOSI

MUNICIPIO DE V. DE ARRIAGA

MUNICIPIO ZARAGOZA

MUNICIPIO DE SANTA MARIA DEL RIO

ESTADO DE GUANÁJUATO

**SIMBOLOGIA**

- +—+—+—+—+—+ Ferrocarril
- Carretera
- ~~~~~ Rio
- △ Aves
- Porcinos
- Establos

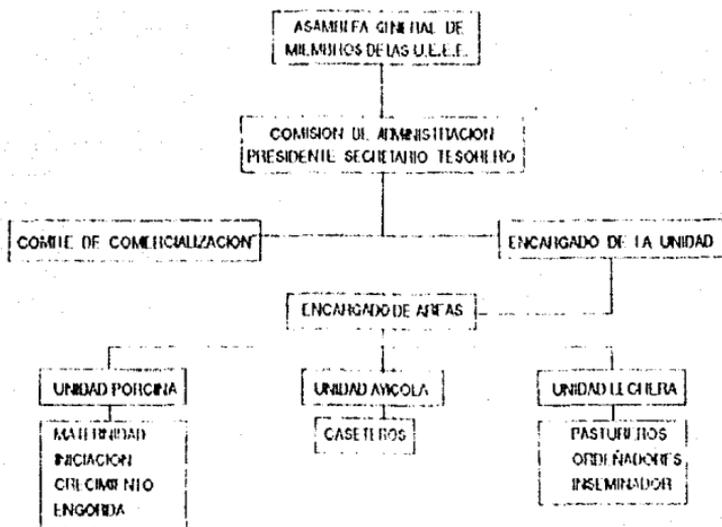
**PLANO DEL MUNICIPIO DE VILLA DE REYES**  
ESTADO DE SAN LUIS POTOSI

ESCALA 1: 175.000

## CONTENIDO DE LOS CAPITULOS DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

- Capitulo I.- De la constitucion, estructura objetivos, denominacion domicilio y duracion.
- Capitulo II.- Del capital y regimen de responsabilidad.
- Capitulo III.- De sus integrantes número y relación de miembros y normas sobre la admisión, separacion y exclusión.
- Capitulo IV.- Del funcionamiento.
- Capitulo V.- De los derechos y Obligaciones de los integrantes.
- Capitulo VI.- De los rendimientos, fondos de reserva capitalización, fondo revolvente y reparto de utilidades.
- Capitulo VII.- De la disolución y liquidación.
- Capitulo VIII. De las relaciones de trabajo y actividades de la unidad de producción. (en este capitulo se señalan en forma pormenorizada las funciones de cada area y de sus responsables).
- Capitulo IX.- De las sanciones.
- Capitulo X.- Disposiciones generales.
- Capitulo XI.- Transitorios. En este capitulo se señala la fecha en que requirán esta normas, por quien fueron aprobadas cada cuando deben revisarse y las leyes, normas y reglamentos en que se basa para su interpretación, destacando las siguientes :
- a) Acuerdos de asamblea general.
  - b) Reglamento interno del ejido.
  - c) Ley Federal de Reforma Agraria.
  - d) Normas para la organización de los núcleos agrarios, expedida por la S.R.A.
  - e) Ley General de Credito Rural.
  - f) Normas para la integración, transformación y funcionamiento interno de los sujetos de crédito.

## ORGANIGRAMA GENERAL DE LAS UNIDADES



CUESTIONARIO APLICADO A LAS UNIDADES AGROPECUARIAS Y SUS RESPUESTAS.

1.- Algunas personas les gusta hacer planes, otras piensan que es mejor tomar las cosas como vienen? Usted.....

RESPUESTA	PORCINAS	ESTABLOS
a) Planea	6	2
b) Improvisa	12	

2.- Unos dicen que triunfar es cosa de suerte, otras que dependen del esfuerzo propio. ( Usted que posición toma?

a) Suerte	4	
b) Esfuerzo Propio	14	2

3.- Dicen que el hombre debe luchar para tener éxito aunque los demás le tengan envidia; otras que es mejor tener amigos y buenas amistades que subir en la vida.  
( Usted que opina ?

a) Luchar para el éxito	12	2
b) Tener amigos y amistades	6	

4.- ( Durante el mes pasado, cuantas veces fue a misa?

a) Creyente	6	1
b) Pseudocreyente	12	1

PORCINAS ESTABLOS

5.- ¿ Para usted cual fue el origen de las granjas?

- |                              |    |   |
|------------------------------|----|---|
| a) Solicitud de la Comunidad | 16 | 2 |
| b) Decisión Política         | 2  |   |

6.- De las siguientes frases escoja una, la de su preferencia.

a) Sobre el trabajo

- |   |    |   |
|---|----|---|
| 1.- Trabajar en grupo   | 15 | 2 |
| 2.- Trabajar solo con sus propias metas y no depender de nadie. | 3  |   |

B) Actitudes para participar

- |   |    |   |
|---|----|---|
| 1.- Generalmente participo en lo que sucede a mi alrededor.   | 10 | 2 |
| 2.- Siento que nadie me toma en cuenta en lo que sucede aquí. | 8  |   |

C) Sobre Política.

- |   |    |   |
|---|----|---|
| 1.- La política y el gobierno parecen algo tan complicado que no comprendo lo que sucede. | 12 | 1 |
|---|----|---|

PORCINAS

ESTABLOS

2.- Si prestara atención a lo que sucede en política y gobierno entendería lo que está pasando.

6 1

7.- ¿ Por que se escogio este tipo de Unidad ?

a) Por gusto 1

b) Por interés económico 5 1

c) Se la recomendaron 13

8.- ¿ En que momento existe, según usted, una mejor organización en la granja ?

a) Construcción de Infraestructura 3 2

b) Cuando inician la operatividad 2

c) En el momento actual 13

( Que es de consolidación )

9.- ¿ Discuten entre los socios ?

a) Si 12 2

b) No 6

10.- En caso de accidente ó enfermedad a quien acuden si no cuentan con dinero.

Respuestas	FORCINAS	ESTABLOS
a) Familiares	5	1
b) Amigos	6	
c) Venta de animales	6	
d) A la granja	1	1

11.- ¿ Cree que exista igualdad entre los socios ?

a) Si	15	2
b) No	3	

12.- ¿ Existen discriminaciones ó preferencias entre los socios ?

a) Si	10	2
b) No	8	
c) No opina	-	-

13.- ¿ Cuales cree usted que son las causas de la pobreza ?

a) Falta de oportunidades	2	1
b) Falta de recursos	4	
c) La flojera	9	1
d) Otros, especifique	Dios; el destino; malas administraciones.	

14.- ¿ El gobierno les ha dado todo ?

a) Si	-	-
b) No	18	2

Porcinas                      Establos

15.- Cree usted que esta comunidad progresa.

a) Rápidamente		
b) Lentamente	14	2
c) No progresa	2	
d) Empeora	2	

16.- ¿ En general cree que la vida de sus hijos será mejor o peor que la suya ?

a) Mejor	15	2
b) Peor	3	

17.- Escucha preferentemente.

Respuesta

a) La radio	15	2
b) La t.v.	8	
c) El periódico	4	

18.- ¿ Que preferencia tiene ?

a) Las noticias	10	
b) Deportes	9	2
c) Politiacas	5	

19.- ¿ Considera que el nivel de vida se ha mejorado con estas granjas ?

a) Si	14	2
b) No	14	
20.- ( Se consideran bien pagados ?		
a) Si		2
b) No	18	
21.- ( Cual es su ocupación principal ? ( Y cual su complemento ?		
a) Granja-Tierra	10	1
b) Tierra-Granja	8	1
22.- ( Les ha causado algún problema la granja con otras personas o grupos ?		
a) Si	11	
b) No	7	2
23.- Les gustaría cambiar de actividad ó línea.		
a) Si	6	
b) No	12	2
24.- ( Que considera mejor ? Escoja la que considere más acertada de las dos.		
a) Bajar el precio de alimento	7	2
b) Subir el precio del producto	11	
c) Otra	-	-

25.- ¿ Han servido las unidades al pueblo ó al municipio ?

Respuesta	Porcinas	Establos
a) Si	9	
b) No	9	2

26.- Algunas personas piensan que las centrales campesinas son necesarias para mejorar la comunidad, otras creen que no lo son. ¿ Usted que cree ?

a) Si son necesarias	13	2
b) No son necesarias	5	

27.- ¿ Ademas de ustedes otras personas se benefician de las unidades productivas ?

a) Si	18	2
b) No	-	-

28.- ¿ Que es y para que sirve la Union de Ejidos Carlos Jongitud Barrios ?

a) Si sabe	12	2
b) No sabe	6	

29.- ¿ Cual es la funcion de la Planta de Alimentos Balanceados ?

a) Si sabe	16	2
b) No sabe	2	

30.- ¿ Ha ocupado algun puesto directivo en el ejido ?

a) Si	8	1
b) No	10	1
31.- ¿ Ha ocupado algún puesto directivo en la unidad ?		
a) Si ¿ cual ?	10	2
b) No	8	

32.- Cual de los siguientes articulos tiene ?

Alternativas

a) Luz	18	2
b) Agua	18	2
c) Gas	18	2

CUESTIONARIO APLICADO A LOS COMFRADORES DE CERDO Y SUS RESPUESTAS

1.- ¿ Que participación hay en el mercado regional de los animales que se producen en la Villa de Reyes ?

ENCUESTADOS	RESPUESTA
M	Alta
C	Baja
A	Baja

2.- ¿ Existe calidad en ellos ?

ENCUESTADOS	RESPUESTA
M	Buena
C	Buena
A	Buena

3.- ¿ Cuantos animales sacrifican en San Luis Potosí ?

ENCUESTADOS	RESPUESTA
M	No se sabe
C	No se sabe
A	No se sabe

4.- ¿ Que opina sobre:

- Bajar el precio del alimento.
- Subir el precio de la carne.
- Tiene otra opción.

Encuestados

Respuestas

M

Otra opción : Elevar un mejor control

administrativo.

C Otra opción: Ocupar gente más capacitada técnica e intelectualmente.

A Otra opción: Cerrar la frontera a la importación de la carne.

Todos coinciden en que esto está regido por la ley de la oferta y la demanda.

5.- ¿ Por que la fluctuación del precio del producto;

¿ Quien lo rige en San Luis Potosí ?

M Lo rige el mercado del D.F.

C Es regido por E.U. a través del G.A.T.T.

A Lo rigen tanto en el mercado del D.F. como el del mismo S.L.P.

6.- ¿ Por qué no se reflejan en el precio al público?

Encuestados

Respuestas

M

Es por los tablereros; nosotros si bajamos los precios.

C No hay respuesta  
 A No hay respuesta.

7.- ¿ Donde existen datos al respecto ?

M No hay respuesta  
 C No hay respuesta  
 A No hay respuesta

8.- ¿ Como influye el pacto en la regulación del precio?

M No hay influencia. El pu-  
 erco no tiene control de -  
 precio; lo rige la ley de  
 la oferta y la demanda.  
 C IDEM.  
 A Si influye. Si el produc-  
 tor sube el precio noso-  
 tros tenemos que absorber  
 esos incrementos.

9.- ¿ Usted en que area opera ?

	Compra	Venta
M	Jalisco, León, Gto	S.L.P.
C	Sin. Chis. Son. E.U.	S.L.P.
A	Bajío y Noroeste	S.L.P.

10.- ¿ Que grado de competencia existe? Fuerte;Regular;Bajo.

M Fuerte  
 C Fuerte  
 A Fuerte

Encuestados :

M : Mario Muñoz.

C : Carlos Buendía.

A : Antonio Faz.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL 1 Enero AL 31 Dic. DE 1967  
 S. P. No. 2 EJIDO El Rosario

INGRESOS		\$173,540,620
VENTAS :		
CERDOS CERRADOS	\$150,433,920	
DESECHOS	\$14,595,700	
DESP. ALIMENTO	\$0	
COSTALERIA	\$0	
OTROS (BAJO PESO)	\$2,510,000	
EGRESOS		
COSTO DE VENTAS		\$139,118,910
GASTOS DIRECTOS		\$125,181,067
00 ALIMENTO CONSUMIDO (Terminados)		
01 ALIMENTO CONSUMIDO (Concentrados)	\$27,179,398	
02 ALIMENTO CONSUMIDO (Granos)	\$85,318,732	
03 ALIMENTO CONSUMIDO (Ponajes)	\$	
04 MEDICAMENTOS VETERINARIOS Y UT.	\$2,384,655	
07 SALARIOS	\$9,365,250	
16 AGUA, LUZ Y GAS	\$973,032	
37 SEMEN Y NITROGENO	\$	
38 SEMILLAS	\$	
39 FERTILIZANTES	\$	
GASTOS INDIRECTOS		\$13,937,843
08 GRATIF. VACAC. E INDEMNIZACIONES.	\$1,200,000	
11 GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACION	\$842,400	
12 SEGUROS Y FINANZAS	\$120,150	
13 CONSERVACION Y REP. EQ. TRANSPORTE	\$	
14 CONSERVACION Y REP. EQ. DE INSTALACION	\$1,190,159	
15 RENTAS	\$	
17 COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	\$1,231,667	
18 ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	\$101,950	
19 PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESCRITORIO	\$104,600	
20 TELEFONO, TELEGRAFIO Y CORREO	\$29,585	
22 GASTOS LEGALES	\$204,684	
29 HONORARIOS A PROFESIONISTAS	\$	
30 PERDIDAS POR CASOS FORTUITOS	\$	
32 COMISIONES PAGADAS (Bancarias)	\$49,665	
37 OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS ESTATALES	\$188,208	
41 MAQUILAS	\$349,500	
42 DEPRECIACIONES	\$	
49 FLETES	\$7,568,720	
50 MANTENIDOS	\$	
56 DIVERSOS	\$698,301	
OTROS	\$642,614	
UTILIDAD BRUTA		\$34,421,709
GASTO FINANCIERO		\$30,009,259
CREDITO DE ESTO		\$21,831,877
CREDITO REAFIANCIARIO		\$6,405,682
UTILIDAD O PERDIDA DE LA OPERACION		\$4,382,450
RESERVACIONES		

CONTADOR RUBRICAS

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL 1o Enero AL 31 Dic. DE 1988  
 S.P. No 2 DEL EJIDO ROSARIO

<b>INGRESOS</b>		<b>\$371,839,660</b>
VENTAS :		
CERDOS CEBALLOS	\$305,117,110	LECHE MAYDRED
DESECHOS	\$30,940,500	LECHE MENDUO
DESP ALIMENTO		BECCEROS
COSTALERIA		ESTIERCOL
OTROS (BAJO PESO)	35652450	OTROS
<b>EGRESOS:</b>		
COSTO DE VENTAS		<b>\$292,211,981</b>
GASTOS DIRECTOS		<b>\$272,959,176</b>
00 ALIMENTO CONSUMIDO (Terminados)	\$27,302,616	
01 ALIMENTO CONSUMIDO (Concentrados)	\$88,720,519	
02 ALIMENTO CONSUMIDO (Granos)	\$127,411,130	
03 ALIMENTO CONSUMIDO (Forrajes)	\$	
04 MEDICAMENTOS VETERINARIOS Y UT.	\$5,286,957	
07 SALARIOS	\$21,979,000	
16 AGUA, LUZ Y GAS	\$3,028,954	
37 SEMEN Y NITROGENO	\$	
38 SEMILLAS	\$	
39 FERTILIZANTES	\$	
GASTOS INDIRECTOS:		<b>\$18,252,805</b>
08 GRATIF. VACAC. E INDEMNIZACIONES.	\$	
11 GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACION	\$937,600	
12 SEGUROS Y FINANZAS	\$1,600,000	
13 CONSERVACION Y REP. EQ. TRANSPORTE	\$	
14 CONSERVACION Y REP. EQ. DE INSTALACION	\$6,276,227	
15 RENTA	\$150,000	
17 COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	\$145,700	
18 ARTICULOS DE USO Y LIMPIEZA	\$330,790	
19 PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESCRITORIO	\$188,510	
20 TELEFONO, TELEGRAFO Y CORREO	\$50,132	
22 GASTOS LEGALES	\$	
29 HONORARIOS A PROFESIONISTAS	\$300,000	
30 PERDIDAS POR CASOS FORTUITOS	\$	
33 COMISIONES PAGADAS (Bancarias)	\$67,205	
40 OTROS IMPUESTOS Y DEPECHOS ESTATALES	\$60,000	
41 MAQUILAS	\$	
42 DEPECIACIONES	\$625,637	
49 FLETES	\$5,363,277	
50 MANIDBRAS	\$506,894	
56 DIVERSOS	\$414,000	
EQUIPO DE TRABAJO	\$1,234,838	
UTILIDAD BRUTA		<b>\$79,627,679</b>
COSTO FINANCIERO		
CREDITO DE AVID		<b>\$105,934,824</b>
CREDITO REAFACCIONARIO		<b>\$100,871,692</b>
		<b>\$2,065,221</b>
UTILIDAD O PERDIDA DE LA OPERACION		<b>(\$28,307,145)</b>
OBSERVACIONES		

CONTADOR (RUBRICAS)

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL 1o DE Enero AL 31 DE Dic. DE 1987.  
 U.E.E.E. No. 1 EJIDO GOGORRON

INGRESOS		\$51,138,000
VENTAS :		
CERDOS CEBADOS	\$47,886,800	LECHE MAYOREO
DESECHOS	\$3,251,200	LECHE MENUEDO
DESP ALIMENTO		BBECERROS
COSTALERIA		BESTIERCOL
OTROS (BAJO PESO)		OOTROS
EGRESOS		
COSTO DE VENTAS		\$83,603,664
GASTOS DIRECTOS		\$93,044,637
00 ALIMENTO CONSUMIDO (Terminados)		
01 ALIMENTO CONSUMIDO (Concentrados)	\$71,515,335	
02 ALIMENTO CONSUMIDO (Granos)	\$	
03 ALIMENTO CONSUMIDO (Forrajes)	\$	
04 MEDICAMENTOS VETERINARIOS Y UT.	\$3,419,205	
07 SALARIOS	\$6,584,597	
16 AGUA, LUZ Y GAS	\$	
37 SEMEN Y NITROGENO	\$	
OTROS (ADQ. SEMENTALES)	\$550,000	
39 FERTILIZANTES	\$	
GASTOS INDIRECTOS		\$559,027
08 GRATIF. VACAC. E INDEMNIZACIONES.	\$	
11 GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACION	\$97,812	
12 SEGUROS Y FINANZAS	\$	
13 CONSERVACION Y REP. EQ. TRANSPORTE	\$	
14 CONSERVACION Y REP. EQ. DE INSTALACION	\$156,908	
15 RENTAS	\$	
17 COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	\$9,500	
18 ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	\$13,740	
19 PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESCRITORIO	\$13,375	
20 TELEFONO, TELEGRAFO Y CORREO	\$	
22 GASTOS LEGALES	\$500	
29 HONORARIOS A PROFESIONISTAS	\$	
30 PERDIDAS POR CASOS FORTUITOS	\$	
33 COMISIONES PAGADAS (Bancarias)	\$1,600	
40 OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS ESTATALES	\$	
41 MAQUILAS	\$	
42 DEPECIACIONES	\$	
49 FLETES	\$265,000	
50 MANIGERAS	\$	
56 DIVERSOS	\$992	
OTROS	\$100	
UTILIDAD BRUTA		(\$32,465,664)
GASTO FINANCIERO		\$44,343,969
CREDITO DE AVIS		\$37,784,366
CREDITO REFRACCIONARIO		\$6,559,603
UTILIDAD O PERDIDA DE LA OPERACION		(\$76,809,633)
OBSERVACIONES		

CONTADOR (RUBRICAS)

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL 10 DE Enero AL 31 DE Dic. DE 1988  
 U.E.E.E. No. 1 EJIDO COCORON

INGRESOS		\$183,798,750
VENTAS :		
CERDOS CERADOS	\$125,175,950	
DESECHOS	\$11,918,700	
DESP ALIMENTO		
COSTALERIA	\$4,800	
OTROS (BAJO PESO)	\$46,699,500	
LECHE MAYOREO		
LECHE MENUDEO		
BECERROS		
ESTIERCOL		
OTROS		
EGRESOS		
COSTO DE VENTAS		\$241,497,917
GASTOS DIRECTOS		\$235,158,892
00 ALIMENTO CONSUMIDO (Terminados)		
01 ALIMENTO CONSUMIDO (Concentrados)	\$217,425,423	
02 ALIMENTO CONSUMIDO (Granos)	\$1,785,000	
03 ALIMENTO CONSUMIDO (Forrajes)	\$	
04 MEDICAMENTOS VETERINARIOS Y UT.	\$4,323,478	
07 SALARIOS	\$9,488,000	
16 AGUA, LUZ Y GAS	\$2,145,991	
37 SEMEN Y NITROGENO	\$	
OTROS (ADQ. SEMENTALES)	\$550,000	
39 FERTILIZANTES	\$	
GASTOS INDIRECTOS		\$6,329,025
08 GRATIF. VACAC. E INDEMNIZACIONES.	\$	
11 GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACION	\$192,500	
12 SEGUROS Y FINANZAS	\$1,000,000	
13 CONSERVACION Y REP. EQ. TRANSPORTE	\$	
14 CONSERVACION Y REP. EQ. DE INSTALACION	\$1,791,515	
15 RENTAS	\$	
17 COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	\$9,500	
18 ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	\$83,200	
19 FANALERIA Y ARTICULOS DE ESCRIBICIO	\$73,095	
20 TELEFONO, TELEGRAFO Y CORREO	\$2,250	
22 GASTOS LEGALES	\$500	
29 HONORARIOS A PROFESIONISTAS	\$	
30 PERDIDAS POR CASOS FORTUITOS	\$	
33 COMISIONES PAGADAS (U.E.C. J.B.)	\$959,768	
40 OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS ESTATALES	\$323,027	
41 MAQUILAS	\$	
42 DEPRECIACIONES	\$549,627	
49 FLETES	\$993,296	
50 MANIOBRAS	\$	
56 DIVERSOS	\$143,987	
OTROS EQ. DE TRABAJO	\$216,760	
UTILIDAD BRUTA		(\$57,698,967)
GASTO FINANCIERO		\$97,691,415
CREDITO DE AVIO		\$88,700,899
CREDITO REFACCIONARIO		\$8,920,615
UTILIDAD O PERDIDA DE LA OPERACION		(\$155,390,382)
OBSERVACIONES		

CONTADOR (RUBRICAS)

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DIC. DE 1988.  
S.F. No 2 Y 3 DEL MUNICIPIO SAUCILLO

INGRESOS		\$517,919,329
VENTAS :		
CERDOS CERADOS	LECHE MAYOREO	\$407,834,674
DESECHOS	LECHE MENUDEO	
DESP ALIMENTO	BECERROS	\$6,195,000
COSTALERIA	ESTIERCOL	\$457,200
OTROS (BAJO PESO)	OTROS	\$103,432,455
EGRESOS		
COSTO DE VENTAS		\$427,495,173
GASTOS DIRECTOS		\$383,850,056
00 ALIMENTO CONSUMIDO (Terminados)	\$	
01 ALIMENTO CONSUMIDO (Concentrados)	\$90,722,218	
02 ALIMENTO CONSUMIDO (Granos)	\$	
03 ALIMENTO CONSUMIDO (Forrajes)	\$128,137,620	
04 MEDICAMENTOS VETERINARIOS Y UT.	\$2,791,219	
07 SALARIOS	\$29,074,580	
16 AGUA, LUZ Y GAS	\$3,775,747	
37 SEMEN Y NITROGENO	\$2,065,528	
38 SEMILLAS	\$	
ALFALFA INTERNA	\$127,482,144	
GASTOS INDIRECTOS		\$42,645,117.
08 GRATIF. VACAC. E INDEMNIZACIONES.	\$1,151,000	
11 GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACION.	\$2,145,860	
12 SEGUROS Y FINANZAS	\$3,960,000	
13 CONSERVACION Y REP. EQ. TRANSPORTE	\$105,949	
14 CONSERVACION Y REP. EQ. DE INSTALACION	\$8,670,613	
15 RENTAS	\$	
17 COMPOSTIBLE Y LUBRICANTES	\$1,005,400	
18 ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	\$5,553,502	
19 PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESCRITORIO	\$672,137	
20 TELEFONO, TELEGRAFO Y CORREO	\$	
22 GASTOS LEGALES	\$75,695	
29 HONORARIOS A PROFESIONISTAS	\$	
30 PERDIDAS POR CASOS FORTUITOS	\$98,805	
33 COMISIONES PAGADAS (Bancarias)	\$330,000	
40 OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS ESTATALES	\$	
41 MAQUILAS	\$	
42 DEPECIACIONES	\$2,813,581	
AGUINALDOS	\$14,860,000	
OTROS	\$70,000	
56 DIVERSOS	\$528,575	
UTILIDAD BRUTA		\$90,424,156
GASTO FINANCIERO		\$21,734,002
CREDITO DE AVIO		\$
CREDITO REFACCIONARIO		\$
UTILIDAD O PERDIDA DE LA OPERACION		\$68,690,154
OBSERVACIONES		

CONTADOR (RUEPICAS)

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DIC. DE 1987  
 U.F.E.E. No. 3 LITIO CALDERON

<b>INGRESOS</b>		<b>\$160,949,354</b>
VENTAS :		
CERDOS CERRADOS	LECHE MAYOREO	\$145,260,474
DE BICHOS	LECHE MENUDEO	\$201,860
DEB ALIMENTO	BEBIDAS	\$15,405,000
COSTALERIA	ESTIERCOL	\$22,000
OTROS (BAJO PESO)	OTROS	
<b>EGRESOS</b>		
COSTO DE VENTAS		<b>\$151,455,045</b>
GASTOS DIRECTOS		<b>\$133,642,467</b>
00 ALIMENTO CONSUMIDO (Terminados)	1	
01 ALIMENTO CONSUMIDO (Concentrados)		\$29,402,250
02 ALIMENTO CONSUMIDO (Granos)		\$18,844,505
03 ALIMENTO CONSUMIDO (Forrajes)		\$65,943,877
04 MEDICAMENTOS VETERINARIOS Y UT.		\$2,413,264
07 SALARIOS		\$14,415,100
16 AGUA, LUZ Y GAS		\$2,617,998
27 SEMEN Y NITROGENO		\$1,191,179
38 SEMILLAS	1	
OTROS		\$1,064,294
GASTOS INDIRECTOS		<b>\$17,812,578</b>
08 GRATIF. VACAC. E INDEMNIZACIONES.	1	
11 GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACION		\$1,424,190
17 SEGUROS Y FINANZAS		\$1,681,306
13 CONSERVACION Y REP. EQ. TRANSPORTE		\$1,728,422
14 CONSERVACION Y REP. EQ. DE INSTALACION		\$4,040,123
15 RENTAS	1	
17 COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES		\$5,567,560
18 PRODUCTOS DE ASEO Y LIMPIEZA		\$1,486,175
19 FARMACIA Y ARTICULOS DE LABORATORIO		\$167,760
20 TELEFONO, TELEGRAFO Y CORREO	1	
22 GASTOS LEGALES	1	
29 HONORARIOS A PROFESIONISTAS		\$120,000
30 PERDIDAS POR CASOS FORTUITOS	1	
37 COMISIONES PAGARAS (Financieras)	1	
38 GASTOS DE SERVICIOS ESPECIALES	1	
41 MAQUINAS	1	
42 DEFECTACIONES	1	
49 FLETES	1	
50 MANIOBRAS	1	
56 DIVERSOS		\$120,852
REF. INCL. AGRICOLA Y PZOZ		\$1,454,700

EL 1 DE ENERO DE 1988 \$4,474,800

GASTOS DE MANEJO \$45,431,821

DEB ALIMENTO \$15,405,000

DEB ALIMENTO \$20,990,995

OTRO INGRESO RELEVADO DE LA OPERACION (\$15,944,710)

REFERENCIAS

CONTADOR

ESTADO DE REQUISITOS Y GARANCIAS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DIC. DE 1988  
 U.E.E.E. NO. 3 DEL EJIDO CALDERON

INGRESOS		\$262,424
VENTAS :		
CERDOS CERADOS	LECHE MAYOREO	\$185,237,003
DESECHOS	LECHE MENUDEO	\$189,858
DESE ALIMENTO	BECERROS	\$12,355,000
COSTALERIA	ESTERCO	\$250,000
OTROS (BAJO PESO	OTROS	\$5,209,563
EGRESOS		
COSTO DE VENTAS		\$200,361,793
GASTOS DIRECTOS		\$180,375,297
00 ALIMENTO CONSUMIDO (FORMA CAS)	\$34,659,500	
01 ALIMENTO CONSUMIDO (AVILNAC)	\$23,291,000	
02 ALIMENTO CONSUMIDO (MAIZ F)	\$850,000	
03 ALIMENTO CONSUMIDO (ALFALFAS)	\$89,812,300	
04 MEDICAMENTOS VETERINARIOS Y UT.	\$3,306,175	
07 SALARIOS	\$22,405,500	
16 AGUA, LUZ Y GAS	\$5,299,532	
37 SEMEN Y NITROGENO	\$1,877,290	
38 SEMILLAS	\$	
39 FERTILIZANTES	\$	
GASTOS INDIRECTOS		\$16,986,696
09 GRATIF. VACAC. E INDEMNIZACIONES.	\$	
11 GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACION	\$942,260	
12 SEGUROS Y FINANZAS (RECHAZADO)	\$17,083,800	
13 CONSERVACION Y REP. ED. TRANSPORTE	\$159,970	
14 CONSERVACION Y REP. EQUIP. INSTALACION	\$2,550,190	
15 RENTAS	\$	
17 COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	\$4,298,366	
18 ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	\$3,407,886	
19 PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESCRITORIO	\$290,367	
20 TELEFONO, TELEGRAMO Y CLAREO	\$	
22 GASTOS LEGALES	\$	
29 HONORARIOS A PROFESIONISTAS	\$50,000	
30 PERDIDAS POR CASOS FORTUITOS	\$	
33 COMISIONES PAGADAS (Bancarias)	\$	
40 OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS ESTATALES	\$	
41 MAQUINAS	\$	
41 DEPRECIACIONES	\$1,391,544	
49 FLETES	\$	
50 MANIOBRAS	\$1,829,000	
56 DIVERSOS	\$1,653,110	
UTILIDAD BRUTA		\$2,900,431
CREDITO FINANCIERO		\$56,219,160
CREDITO DE AVIO		\$40,334,220
CREDITO REFACTORARIO		\$25,884,548
UTILIDAD O PERDIDA DE LA OPERACION		\$163,216,737
OBSERVACIONES		

CONTADOR (SUERTIAS)

## 11. - BIBLIOGRAFIA

## 11.- BIBLIOGRAFIA

- 1.- Anuario Estadístico del Estado de San Luis Potosí.- 1986. S.P.P.- INEGI.
- 2.- Bertra, Armando. 1982 Comportamiento económico de la producción campesina. Ciencias Sociales. UACH.
- 3.- Cabrera Icaña Octaviano. 1969. Monografía de San Luis Potosí. Sin Editorial.
- 4.- Calva, José Luis 1988. Crisis agrícola y alimentaria en México 1982 - 1988. Ed. Fontamara.
- 5.- Castanos C. Manuel. 1987 "Organización campesina : la estrategia truncada...". Agrocomunicación Saenz Culin y Asociados.
- 6.- Cedeno Sanchez Roberto. 1988. Una estrategia organizativa y de autogestión en apoyo al desarrollo rural integral. F.I.R.A. Boletín informativo.
- 7.- X Censo General de Población y Vivienda 1980. Estado. de San Luis Vol. I y II tomo 24 S.F.P. 1980.

- 6.- Crespo Oviedo Ana Maria 1976. Villa de Reyes (Un núcleo agrícola en la frontera norte de Mesoamérica). INAH - SEP. No 42 Col. Científica. Arqueología.
- 9.- Gonzalez Almendarez Gerardo M. 1988. Normas y procedimientos crediticios para el establecimiento de una planta ejidal de alimentos balanceados en Villa de Reyes, S.L.P. Trabajo recepcional U.A.S.L.P.
- 10.- Gordillo de Anda, Gustavo. 1988. Los campesinos al asalto del cielo. De la expropiación estatal a la apropiación campesina. Ed. Siglo XXI. Coedición Universidad Autónoma de Zacatecas.
- 11.- Gordillo de Anda, Gustavo. 1988. Estado, mercados y movimientos campesinos. Ed. Plaza y Valdez.
- 12.- Montañez, Carlos et al 1983 Las negociaciones del hambre. CEESTEN Ed. Nueva imagen.
- 13.- Nomenclator de San Luis Potosí. 1981. S.P.P. - C.G.S.N.E.G.I.
- 14.- Plan Nacional de Desarrollo 1983. Poder ejecutivo federal S.P.P.
- 15.- Programa Nacional de Alimentación 1983 - 1988. Poder ejecutivo federal. S.P.P.

16.- Plan de desarrollo agropecuario y forestal. 1982 - 1988. S.A.R.H  
S.L.P.

17.- Salinas de Gortari, Carlos. 1986. Produccion y participacion poli  
tica en el campo. U.N.A.M. Mex.

18.- Sintesis geografica del estado de San Luis Potosi. (Anexo carto  
grafico). 1985. S.P.F.- I.N.E.G.I.