

LAS AGROASOCIACIONES EN MÉXICO: UN ESTUDIO DE CASO  
SOBRE UN GRUPO PORCICULTOR EJIDAL  
EN HAMPOLOL, CAMPECHE

---

JOSÉ LUIS DÁVALOS FLORES\*

RESUMEN

Las agroasociaciones se plantearon como una alternativa contribuyente a la solución de la problemática agropecuaria. Sin embargo, la cantidad y calidad de las experiencias en éstas son escasas. En este artículo se analiza la información de ocho años de un estudio de caso sobre una agroasociación entre un grupo porcicultor ejidal y una organización no gubernamental, dentro del contexto que guarda el sector agropecuario en lo general, y la porcicultura en lo particular. Los resultados productivos, financieros y sociales obtenidos por la agroasociación son positivos, ya que una microempresa porcícola ejidal abandonada fue rehabilitada y generó empleos y utilidades a los socios ejidatarios. La experiencia, sin embargo, se muestra endeble ante las perspectivas macroeconómicas sectoriales y las políticas parciales adoptadas por el Estado mexicano.

---

\* Profesor-Investigador del Departamento de Economía y Administración de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UNAM. El autor desea agradecer la colaboración de las siguientes personas para la realización del presente trabajo: a todos los miembros de la UEEEP, de manera particular al jefe de la misma Cándido Mass y al médico veterinario zootecnista Pedro Santos, gerente de Producción; al PAIEPEMEA. C. (médico veterinario zootecnista: Marco A. Quintana, contador público Fernando Cárdenas y médico veterinario zootecnista Esteban Labrander) y a la doctora Carmen del Valle.

AGRO-ASSOCIATIONS IN MEXICO: A CASE STUDY  
OF AN *EJIDO* GROUP OF PORK PRODUCERS  
IN HAMPOLOL, CAMPECHE

Agro-associations were proposed as an alternative solution to the agricultural problem. However, the quantity and quality of experiences of the former have been limited. This article analyzes the information obtained during an eight-year case study of an agro-association between an *ejido* group of pig producers and a non-governmental organization within the context of the agricultural sector in general and pig production in particular. The productive, financial and social results obtained by the agro-association were positive, since a small, abandoned, communal pork business was rehabilitated, producing employment and profits for the *ejido* associates. The experience, however, may be threatened by the sectoral macroeconomic perspectives and the partial policies implemented by the Mexican state.

LES ASSOCIATIONS AGRICOLES AU MEXIQUE: UNE ÉTUDE DE CAS SUR  
UN GROUPE EJIDAL<sup>1</sup> D'ÉLEVAGE DE PORCSÀ  
HAMPOLOL, ÉTAT DE CAMPECHE

Les associations agricoles se sont posées comme une alternative contribuant à la solution de la problématique agropastorale. Cependant, la quantité et la qualité des expériences de ce type sont rares. Dans cet article, on analyse l'information de huit années d'une étude de cas sur une association agricole entre un groupe *ejidal* d'élevage de porcs et une organisation non gouvernementale, à l'intérieur du contexte que conservent le secteur agropastoral en général, et l'élevage porcin en particulier. Les résultats productifs, financiers et sociaux obtenus par l'association agricole sont positifs, puisqu'un petit élevage *ejidal* de porcs abandonné a été remis sur pied et qu'il a généré des emplois et des profits pour les partenaires *ejidatarios*. L'expérience s'avère cependant chétive face aux perspectives macroéconomiques sectorielles et aux politiques partielles adoptées par l'État mexicain.

ANTECEDENTES

**D**urante la administración de Carlos Salinas de Gortari se promovió la creación de agroasociaciones bajo la premisa de que serían un mecanismo contribuyente a la resolución de la grave problemática del campo

<sup>1</sup> L'élevage *ejidal* est celui dont l'exploitant (ou *ejidatario*) a l'usufruit de terrains appartenant à l'État et que ce dernier met à sa disposition.

mexicano favoreciendo su capitalización y adopción de una visión empresarial. Incluso se hicieron modificaciones constitucionales trascendentales al artículo 27 constitucional con el objeto de favorecer una supuesta lluvia de inversiones al sector primario.

Sin embargo, estas agroasociaciones no lograron ni con mucho las expectativas planteadas, y varias de las que lo hicieron demostraron incluso severos problemas y fracasos.

Es cierto que el sector agropecuario, no obstante su modernización en ciertos estratos, padece de un serio rezago. Si se revisa la literatura, o si se asiste a los diversos foros especializados, resultan innumerables los trabajos que hacen alusión a la grave problemática del campo mexicano; sin embargo, resultan mucho menos numerosos los que efectúan esquemas propositivos concretos y objetivos que contribuyan a la resolución de la misma.

En este sentido, el presente trabajo pretende contribuir en forma modesta, mediante el análisis basado en la descripción y caracterización de un estudio de caso, a la reflexión sobre la experiencia de las agroasociaciones en México dentro del contexto agropecuario nacional.

#### METODOLOGÍA

El tema de este trabajo se inscribe en el estudio de las alternativas parciales que se han dado a los productores agropecuarios en el marco de los desafíos que tiene que enfrentar dicho sector mexicano frente a la política de apertura comercial, desregulación del Estado y la integración a un área de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, en un mundo globalizado. Se parte inductivamente de la experiencia exitosa mostrada como estudio de caso con el objeto de analizar su origen, desarrollo, fortalezas y debilidades como elementos extrapolables bajo condiciones similares en otras empresas agropecuarias, y consta de las siguientes fases:

- a) Revisión bibliográfica y elaboración de un marco teórico. Se revisaron materiales bibliográficos y hemerográficos relacionados con el tema y con la porcicultura, tanto de carácter científico (estudios agrarios, problemas del desarrollo, comercio exterior, entre otras), como de divulgación (considerando que este tipo de materiales muchas veces aporta información externada por actores importantes del sector a través de entrevistas, y que difícilmente aparecen otras veces en trabajos científicos).
- b) Revisión, sistematización y análisis de la información financiera y productiva de ocho años acerca del estudio de caso planteado en el presente trabajo

para la Unidad Económica de Explotación Especializada de Producción Porcina (UEEEPP) en el ejido de Hampolol, Campeche. Concretamente se revisó la contabilidad mensual de la empresa desde abril de 1991 hasta diciembre de 1998. De igual manera se revisaron los registros zootécnicos de la empresa para el mismo periodo.

- c) Entrevistas a todos los miembros de la UEEEEP, en las cuales se les hicieron preguntas sobre datos generales del entrevistado (nombre, edad, número de miembros en la familia, otras actividades productivas adicionales a la granja, fuentes de ingreso); de indicadores de bienestar familiar (alimentación en cuanto a tipo de consumo y frecuencia, educación brindada a sus hijos, formas de atención a la salud familiar, mejoras en vivienda, posesión de aparatos electrodomésticos); y de percepción del entrevistado sobre el convenio vigente de agroasociación con la ONG.
- d) Integración y análisis de la información como una experiencia exitosa con un futuro incierto.

MARCO DE REFERENCIA  
*LAS AGROASOCIACIONES EN MÉXICO*

Las asociaciones rurales con propósitos productivos se están desarrollando. Lo hacen en un contexto en que priva la incertidumbre en los mercados internacionales y en el país no se superan las restricciones que afectan la rentabilidad del sector agropecuario.<sup>2</sup>

En la administración salinista se hicieron modificaciones trascendentales al artículo 27 constitucional con el objeto de favorecer un cambio radical en el campo mexicano, el cual suponía la llegada de capitales a través de la inversión directa, compra de tierras o agroasociaciones. Dicho esquema partía de la premisa de que la inyección de una visión empresarial conllevaría nuevos esquemas tecnológicos y la adopción de sistemas productivos con un enfoque hacia la rentabilidad; sin embargo, la ecuación neoliberal fracasó y las inversiones no fluyeron hacia el sector.<sup>3</sup>

Se pretendió también que los cambios legales garantizaran la revitalización rural al acudir en tropel los inversionistas a un sector marginado, pero el eslo-

<sup>2</sup> Arturo Warman Gryj, "La reforma al artículo 27 constitucional", en *Estudios Agrarios*, revista de la Procuraduría Agraria, núm. 2, enero-marzo 1996, Secretaría de la Reforma Agraria. Edición electrónica en Internet consultada el 26 de marzo del 2000: <www.pa.gob.mx/publica>.

<sup>3</sup> César Ramírez-Miranda, "Premisas para el cambio tecnológico de una agricultura con campesinos", en *Problemas del Desarrollo*, vol. 27, núm. 105, México, IIEC-UNAM, abril-junio 1996, pp. 107-128.

gan mercadotécnico se vio impotente; no se invierte sólo por contar con seguridad jurídica, falta el atractivo de las utilidades reales.<sup>4</sup>

Ejemplo del fracaso de dicha propuesta gubernamental lo fue el esquema de reproducción tipo Vaquerías en varias partes del país; los resultados a la vista de fracasos arrojados en tan sólo un año y medio —enero de 1992 a junio de 1993— fueron el cierre o quiebra técnica de 392 empresas de sociedades en participación privada-campesina, correspondientes a casi un 70% de un total de 561 empresas de este tipo.<sup>5</sup>

No obstante lo anterior, los productores agropecuarios son ahora libres de asumir sus propios riesgos y están expuestos a la posibilidad del éxito o fracaso, y corresponde al Estado estar alerta y mostrar decisión y agilidad suficientes para asistirlos.<sup>6</sup> Según la opinión de Canovas<sup>7</sup> tendremos que perderle el miedo al proceso de reforma estructural que ya alcanzó el campo de México con el objeto de concretar proyectos asociativos diversos que redunden en beneficios para los campesinos y empresarios.

#### LA ACTIVIDAD PORCÍCOLA

Se ha señalado que el proceso de globalización de la economía mundial capitalista se apoya en los altos niveles alcanzados por la concentración del capital y la internacionalización de la producción y de los mercados, y que dicha dinámica de la globalización tiende a conformar una estructura mundial altamente jerarquizada y excluyente, en la que predominan de manera creciente los intereses privados de las grandes corporaciones transnacionales productivas, financieras y de servicios, y la creciente supeditación de las economías nacionales a éstas.<sup>8</sup>

En este contexto, el desarrollo tecnológico aplicado a la actividad pecuaria en lo general, y porcícola en lo particular, ha dado como resultado una impor-

4 Rubén Mújica-Vélez, "El ejido ¿inmovilidad o transformación?", en F. Torres (coordinador), *El sector agropecuario mexicano después del colapso económico*, México, Plaza y Valdés Editores, 1998, pp. 197-213.

5 Guillermo Portugal, "Reconversión productiva, un enfoque del sector social rural", en F. Torres, *op. cit.*, pp. 239-249.

6 Cassio Luiselli Fernández, "Los desafíos del nuevo marco normativo agrario", en *Estudios Agrarios*, revista de la Procuraduría Agraria, núm. 2, enero-marzo 1996, SRA, edición electrónica en Internet consultada el 26 de marzo del 2000: <www.pa.gob.mx/publica>.

7 Mauricio Canovas Moreno, "Boca Cegada: tenencia de la tierra e inversión directa en el campo mexicano", en *Estudios Agrarios*, revista de la Procuraduría Agraria, núm. 8, julio-septiembre de 1997, SRA, edición electrónica en Internet consultada el 26 de marzo del 2000: <www.pagob.mx/publica>.

8 Emilio Romero Polanco, "Globalización económica y agricultura en México", en *Problemas del Desarrollo*, vol. 27, núm. 105, México, IIEC-UNAM, abril-junio 1996, pp. 7-13.

tante concentración productiva con fuertes inversiones de capital, disminuyéndose el número de trabajadores para el cuidado de los animales.<sup>9</sup>

En 1993 existían en Estados Unidos 225 210 porcicultores y en 1997 sólo quedaban 138 690 con una producción mayor a la de 1993.<sup>10</sup>

De hecho, resulta impactante conocer datos como el que las decisiones tecnológicas sobre más de veinte mil vientres recaigan en una sola persona de un grupo empresarial en dicho país.<sup>11</sup> En este mismo sentido, en Estados Unidos la empresa "Smithfield" acaba de adquirir "Carrol's", convirtiéndose no sólo en la porcícola más grande del mundo, sino también en una que está integrada verticalmente.<sup>12</sup>

Asimismo, la expectativa de los porcicultores de Estados Unidos es continuar el incremento de su producción porcina durante todo el año 2000, con una proyección de venta en 77 centavos de dólar por kilo, que repercutirá sobre la presión de importación en México de enormes cantidades de carne de cerdo.<sup>13</sup> De hecho, la sobreproducción en el mercado estadounidense y la crisis asiática provocó ya que los precios cayeran de 51.56 centavos de dólar por libra en 1997 a 27.63 centavos de dólar por libra en 1999.<sup>14</sup>

Respecto de la situación de la porcicultura en México, en 1990 había un inventario de 15.2 millones de cabezas con una producción de 757 351 toneladas de carne en canal, mientras que para 1996 se había tenido una reducción en la piara nacional del 33%, para llegar a 10.1 millones de cabezas, con un incremento, sin embargo, del 20% en la producción, para alcanzar las 910.29 mil toneladas de carne en canal en dicho año; 939.2 y 955.5 mil toneladas en 1997 y 1998, respectivamente. Lo anterior se explica en función de la crisis que ha afectado a la porcicultura nacional, en la cual muchas empresas no pudieron resistir la situación y mandaron al rastro pie de cría y animales en crecimiento, mientras que las grandes empresas porcícolas de alta tecnificación e inte-

9 P. R. Cheeke, "Shrinking membership in the American Society of Animal Science: does the discipline of poultry science give us some clues?", *J. Anim. Sci.*, 1999, núm. 77, pp. 2031-2038.

10 "Carne de cerdo invade al país", en *Boletín Agropek*, año 11, núm. 3, Nuevo León, México, marzo de 1999, pp. 21-23.

11 José Antonio Cuarón Ibarquengoitia, experto internacional en nutrición porcina y SNI II, comunicación personal, México 1999.

12 Carlos Pijoan, "La porcicultura: una industria bajo ataque", en *Los porcicultores y su entorno*, año 2, núm. 9, México, BM Editores, mayo-junio 1999, pp. 11-16.

13 *Boletín Agropek*, op. cit.

14 Enrique Domínguez Lucero, "Perspectivas en la negociación de un tratado con la Unión Europea", en *Los porcicultores y su entorno*, op. cit., pp. 4-8.

gradas verticalmente tomaron la crisis como una oportunidad para crecer y consolidar su posicionamiento.<sup>15</sup>

Es decir, el fenómeno de la globalización se ha dado también en dicho subsector. El número de productores dedicado a la actividad porcina es difícil de estimar, pero si se considera que el registrado en las asociaciones es un buen indicador y que a partir de él se puede inferir la evolución del total, puede concluirse que la cantidad de productores ha disminuido 40%, ya que ésta es la magnitud en que ha mermado el padrón de miembros de las asociaciones.<sup>16</sup>

La enorme apertura a las importaciones de cárnicos está poniendo en grave riesgo la actividad porcícola nacional. Informa el Consejo Mexicano de Porcicultura que para el periodo del 1o. de octubre de 1997 al 31 de marzo de 1998 las importaciones de cerdos en pie tuvieron un incremento del 2 271%, y creció un 220% adicional en el periodo abril-septiembre de 1998, en relación con el periodo anterior. Esto fue el resultado de un decremento del 39% en los precios LAB frontera durante el primer periodo señalado, y de un 24% adicional observado en el segundo periodo mencionado en relación con el primero. Lo anterior de hecho dio lugar a una resolución de la Secofi para imponer una cuota provisional compensatoria *antidumping* ante el desorbitado incremento en las importaciones.<sup>17</sup>

Sagarnaga y Flores (1998) señalan que en 1996 las importaciones porcinas desplazaron a 4 062 045 cerdos nacionales. Sin embargo, no sólo las importaciones directas (animales para abasto, carne o productos derivados) afectan a la porcicultura mexicana, sino también la competencia derivada de la importación de productos sustitutos en la elaboración de carnes frías y embutidos, concretamente las pastas de ave (importación concentrada en un 78% por tan sólo cuatro empresas, a saber, Sigma Alimentos, Zwan, Kir y Parma): en 1993 se utilizaban 363 gr de carne de ave por cada kilo de carne de cerdo en dicha actividad, mientras que en 1996 esta relación se había elevado a 850 gr.<sup>18</sup>

15 José Inés Trujano Thome *et al.*, "Oportunidades de desarrollo de la porcicultura en México", *FIRA, Boletín Informativo*, vol. XXIX, núm. 296, México, FIRA-Banco de México, julio de 1997, pp. 3-48; SAGAR, Centro de Estadística Agropecuaria, Hoja Web Internet: <<http://www.sagar.gob.mx/cea.htm>>.

16 Myriam Sagarnaga Villegas y Juan José Flores Verduzco, "Impacto del TLC sobre el sistema agroindustrial porcino", en Rita Schwentesius R. *et al.*, (coordinadores), *TLC y agricultura. ¿Funciona el experimento?*, México, Juan Pablos Editor S.A., 1998, pp. 291-315.

17 "Los poricultores demandan analizar las importaciones de cerdo en pie", en *Los poricultores y su entorno*, año 2, núm. 8, México, marzo-abril de 1999, pp. 4-10.

18 Sagarnaga y Flores, *op. cit.*

Finalmente, otro elemento que embate a la porcicultura mundial —además de los económicos— se refiere al hábito de consumo en la población, influenciado por los ataques que sobre la carne de cerdo se han realizado por: *a)* Los pseudoargumentados efectos nocivos sobre la salud; *b)* una nueva cultura “light”; *c)* aspectos ecologistas de detrimento ambiental provocados por la porcicultura altamente intensiva, y *d)* argumentos de los grupos promotores del llamado “bienestar animal” que atacan a la industria porcina.<sup>19</sup>

El hecho concreto es que el consumo per cápita de carne de cerdo ha mostrado una constante tendencia a disminuir: en la década de los ochenta el promedio fue de 17 kg, y durante el primer lustro de los noventa este parámetro osciló entre los 9.7 y los 11.0 kg, reduciéndose a su cifra histórica de 7 kg en 1996.<sup>20</sup>

#### EL ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso que ocupa el presente trabajo se refiere a una granja porcícola ejidal ubicada en el municipio de Hampolol, Campeche, la cual constituyó una asociación en participación con una ONG.

Los antecedentes son los siguientes:

En el año de 1982 se construyó la granja porcina del ejido Hampolol con recursos del gobierno federal.

De 1983 a 1989 la granja fue operada por un grupo de diez ejidatarios. Para iniciar las operaciones de dicha granja, se accedió a la contratación de un crédito con Banrural, fungiendo como contratante el ejido de Hampolol. Este crédito se canalizó como capital de trabajo para la operación de la granja.

Lo anterior dio pie para que el grupo operador de la granja porcina informara mensualmente a la Asamblea del ejido sobre las finanzas de la misma, ya que la responsabilidad del pago del crédito recaía precisamente en éste. Aparentemente dicha obligación se constituyó con el tiempo en una actividad indeseable para los integrantes del grupo porcícola, quienes prefirieron vender cerdos para finiquitarle al ejido el crédito contraído.

Con ello, el grupo quedó eximido de la obligación de informarle al ejido, con lo que el control se relajó. Con el tiempo, el grupo incurrió en un manejo administrativo incorrecto derivado de la carencia de controles y definición de funciones y atribuciones específicas entre sus miembros. “Todo mundo vendía cerdos y el dinero no entraba a la granja”, relata un ejidatario de Hampolol. Debido a la mala administración, la granja quebró y quedó prácticamente en ruinas.

<sup>19</sup> Pijoan, Carlos, *op. cit.*

<sup>20</sup> Sagarnaga y Flores, *op. cit.*

En 1990 un grupo diferente de ejidatarios manifestó el interés en reiniciar la operación de la granja porcina ejidal de Hampolol, la cual se encontraba abandonada y con los antecedentes negativos de la primera administración.

Dicho grupo se constituyó en Asamblea Ejidal con catorce miembros ese mismo año, bajo la denominación de Unidad Económica de Explotación Especializada de Producción Porcícola Número 1 (UEEEPP), bajo la sanción de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA). Esta figura legal tuvo como único requisito su inscripción ante la SRA, y de hecho el autor tuvo conocimiento de otras granjas ejidales estatales que se constituyeron bajo la misma figura de UEEEPP. Dicha organización se administra, según su acta de constitución, por un Consejo encabezado por un presidente, un secretario y un tesorero. La ventaja de la UEEEPP es la libertad de acción dentro del ejido, ya que se maneja como una empresa independiente. Sin embargo, tiene como desventaja la fragilidad jurídica de su constitución. Al consultar literatura de la Procuraduría Agraria<sup>21</sup> esta figura no aparece contemplada; si acaso la figura que más se le aproxima es el usufructo y el comodato.

La UEEEPP 1 enfrentaba la problemática de cómo poder iniciar las actividades de la granja, con una casuística particular poco favorable: sin animales, con amplias necesidades de remodelación, sin capital de trabajo y sin experiencia tecnológica en producción porcina, entre otros.

Sin embargo, su principal fortaleza consistía en una férrea voluntad de trabajo y entusiasmo bien canalizado por su líder Cándido Mass Canul, que el grupo nombró como jefe del mismo; hombre maduro, honesto y respetado en el ejido, con ánimo suficiente para tocar puertas y solicitar apoyo, cualidad de gestión que le llevó a contactar —a través de la Secretaría de Desarrollo Rural del Estado de Campeche— con el Patronato de Apoyo a la Investigación y Experimentación Pecuaria en México, A. C. (PAIEPEME).

A su vez, los antecedentes de dicha organización no gubernamental se remontan a 1980, año de su fundación, y persigue como objeto social “dar apoyo a las instituciones y personas físicas sin fines de lucro, para el desarrollo de la investigación y experimentación en las distintas áreas de la medicina veterinaria, la zootecnia, la salud pública, la tecnología de productos pecuarios y la conservación y mejoramiento de los recursos naturales asociados a la producción pecuaria en México.”<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Véanse Procuraduría Agraria, SRA, 1999, *Principales contratos que al amparo de la Ley Agraria pueden suscribir los núcleos agrarios, ejidales y comunales, con referencia a sus tierras*, México, 52 pp., y también *Figuras jurídicas para la producción rural*, SRA, México, 34 pp.

<sup>22</sup> Estatutos Sociales del PAIEPEME A.C.

Con relación a la vinculación del Patronato con el ejido Hampolol, al PAIEPEME le resultaba importante incursionar de manera práctica con los productores en un esquema de transferencia tecnológica, dado que, a decir del presidente de su Junta de Gobierno en 1990, año en que se contactaron ambas instancias, “la producción pecuaria no era acorde con la demanda de alimentos derivado del escaso aprovechamiento de los últimos adelantos tecnológicos”.<sup>23</sup> Es decir, al PAIEPEME le resultaba importante el aterrizaje tecnológico en un caso práctico.

Así, entonces, en septiembre de 1990, se signó un contrato de asociación en participación entre el ejido Hampolol y el PAIEPEME, cuyo objeto era “lograr bajo un esquema de coinversión y responsabilidad compartida, el incremento de la producción porcina con fines comerciales de la unidad de explotación ubicada en el predio del ejido Hampolol, Campeche, a través de la conjunción de recursos humanos y materiales aportados por ambas partes, con apoyo de tecnología generada y validada por el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agrícolas (INIFAP), que sirva de modelo de producción porcícola en el estado de Campeche”.<sup>24</sup>

Dicho convenio contó en su firma con el testimonio de otras dependencias, lo cual contribuyó evidentemente a darle formalidad al instrumento: la Secretaría de Desarrollo Rural del estado de Campeche, la Confederación Nacional Campesina, la Delegación Estatal de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (hoy SAGAR), la Secretaría de la Reforma Agraria, el Banrural y el propio INIFAP.<sup>25</sup>

El convenio consignó además en su clausulado los siguientes compromisos principales:

La conformación de un Consejo de Administración con la participación de representantes del asociante (PAIEPEME) y del asociado (UEEPP-Hampolol); la operación de la granja con apego a un manual de organización y procedimientos administrativos; apoyo adicional del asociante para el asociado en promoción y planeación del proyecto, organización para la producción, capacitación, asistencia técnica y administración para fortalecer su capacidad de gestión y productividad; corresponsabilidad solidaria y mancomunada de asociado y asociante en la contratación de créditos de avío; asesoría de la Secretaría de la Reforma Agraria al asociado en materia de organización económica rural, y

<sup>23</sup> Carlos Vázquez Peláez, “Convenio para rehabilitar granjas porcinas”, en *Novedades de Campeche*, año XVII, núm. 6327, Campeche, Campeche, viernes 28 de septiembre de 1990.

<sup>24</sup>Cláusula Primera del Contrato de Asociación en Participación entre el PAIEPEME y el ejido Hampolol, Campeche, Campeche, 27 de septiembre de 1990.

<sup>25</sup> Esta figura jurídica está contemplada en los artículos 252 al 259 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

estricto apego de las aportaciones de las partes al objeto social de la agroasociación.

Por otro lado, tocante a lo financiero, el convenio definió la participación de las partes con base en la evaluación de la estructura del capital aportado a la agroasociación, de la siguiente manera: el asociado un 80%, constituido por sus instalaciones y equipo menor, y el asociante un 20%, constituido por sus semovientes.

De igual manera, con base en dicho porcentaje de contribución se definió, por consiguiente, la participación en las utilidades que se generasen.

Así, los primeros semovientes que el PAIEPEME aportó a la agroasociación comenzaron a llegar en abril de 1991, iniciándose la operación del proyecto.

En este sentido cabe señalar que el arranque del mismo se dio con un capital de trabajo obtenido a través de un crédito de avío con Banrural, y la adquisición del equipamiento de la planta de alimentos y rehabilitación de la granja se dio mediante un crédito refaccionario con la misma institución (60% y 40%, respectivamente, del mismo).

Por otro lado, en lo operativo, la granja empleó inicialmente sólo a cuatro de sus socios ejidales como trabajadores asalariados, incluyendo al jefe de la UEEEEPP, y contrató asimismo a un gerente de producción, con perfil profesional de médico veterinario zootecnista, con experiencia previa con el PAIEPEME y el INIFAP a través de su trabajo en un campo experimental porcino, y que además contaba con el apoyo de asesoría técnica de alta especialización de investigadores del INIFAP y del PAIEPEME.

En lo administrativo, se dio apertura a una cuenta de cheques con dos firmas mancomunadas: la del jefe de la UEEEEPP-Hampolol, y la del gerente de producción. Asimismo, se consignaba en los manuales de organización y procedimientos la obligatoriedad de manejar todos los recursos a través de la chequera: depósito y facturación de todas las ventas, y expedición de cheques, con la exigencia de comprobar todos los egresos.

En el mismo orden administrativo, se estipuló también la obligatoriedad de la revisión contable de la información financiera por parte del PAIEPEME, con una total disponibilidad para que cualquiera de los miembros de la UEEEEPP pudiera revisarla.

Los resultados de la agroasociación a casi nueve años de su firma se pueden dividir en tres rubros: productivos, financieros y sociales.

#### *PRODUCTIVOS*

En el primer orden se puede mencionar, dentro del marco de la porcicultura estatal de Campeche, que sólo quedan en la actualidad cuatro granjas ejidales

funcionando (véase cuadro 1) de dieciséis que se construyeron a principios de la década de los ochenta, y una de éstas es la granja ejidal de Hampolol.<sup>26</sup>

De hecho, dos de las cuatro se reactivaron indirectamente a partir de la experiencia de Hampolol.

Asimismo, en el estado de Campeche quedan sólo tres granjas porcinas privadas, y dos que estaban vacías se están rentando como engordadoras a una megaempresa agropecuaria yucateca (Campi).

A su vez, la granja de Hampolol dio inicio con un 26% de su capacidad instalada para vientres (120 puercas), operando en la actualidad al 100% de su capacidad instalada.

Los principales componentes tecnológicos que se adoptaron en la UEEPP fueron los siguientes:

- a) Elaboración en la granja del propio alimento a consumir por los sementales. Lo anterior implicó el balanceo técnico de raciones y la adquisición de ingredientes, buscándose la utilización de insumos disponibles y accesibles en precio en la región. En virtud de que los costos de alimentación representan alrededor de 4/5 de los costos totales de producción en una empresa porcina, la anterior práctica tecnológica puede contribuir a disminuirlos.
- b) Establecimiento de registros de producción y financieros, lo cual permite evidentemente llevar un seguimiento y control.
- c) Establecer un programa de cruzamientos genéticos a partir de la utilización de sementales mejorados. Lo anterior con el objeto de incrementar los parámetros técnico productivos.
- d) Establecimiento de un programa de medicina preventiva y muestreo serológico recurrente para evitar la ocurrencia de enfermedades, así como para quedar incluido dentro de las campañas oficiales federales y estatales de control y erradicación de entidades mórbidas.
- e) Adecuación de instalaciones con base en consideraciones zootécnicas.
- f) Promoción de la asistencia del técnico de la granja a congresos especializados en porcicultura, con el fin de mantener una actualización constante.

Cabe mencionar que en lo operativo el INIFAP estatal brindó seguimiento técnico al proyecto sólo los dos primeros años, ya que el investigador de esa institución que tenía conocimientos en producción porcina renunció, y a la fecha no había sido reemplazado.

<sup>26</sup> Carlos Ortiz Lanz, secretario de Desarrollo Rural del gobierno del estado de Campeche, comunicación personal, 1998.

*FINANCIEROS*

En el orden financiero los resultados obtenidos son los siguientes:

- a) La asociación en participación obtuvo entre marzo de 1991 y abril de 1994 créditos por un monto de \$253 222.89 (valores corrientes), habiéndolos finiquitado en su totalidad (principal e intereses) en septiembre de 1996.
- b) En el cuadro 1 se puede constatar el flujo de efectivo a valores corrientes para cada año que el proyecto Hampolol ha generado, apreciándose ingresos y egresos totales por \$8 430 033.90 y \$7 367 417.18, respectivamente, observándose igualmente que los resultados en 1998 disminuyeron en razón de la problemática que ha afectado al subsector porcícola.
- c) El proyecto ha decretado pagos totales de dividendos líquidos en el periodo comprendido entre 1991 y 1998 por la cantidad de \$779 164.91, conforme se aprecia en el cuadro 2. Igualmente se aprecia que los dos primeros años no se decretaron pagos de dividendos, ya que de común acuerdo las partes acordaron destinar los recursos al pago de créditos y mejoras a la granja.
- d) Asimismo, con cargo a las utilidades se ha creado un fondo de reserva legal que se ha ido utilizando para los objetivos de la microempresa: adquisición de dos camionetas de carga (lo que ha permitido independencia para la compra de insumos y traslado de cerdos para la venta), ampliación de las áreas de maternidad y destetes, remodelación de zahúrdas, entre otros.
- e) Además de lo anterior, los activos de la empresa se han incrementado en su principal cuenta, a saber: los semovientes, conforme se aprecia en el cuadro 3; en abril de 1991 existían sólo 284 animales que aportó inicialmente el PAIEPEME con un valor de \$221 300.00 (valores corrientes para ese año), y a diciembre de 1998 existían 1 342 animales con un valor muy conservador superior a los \$800 000.00.

CUADRO 1

## FLUJOS DE EFECTIVO DE LA GRANJA PORCINA DE HAMPOLOL\*

<i>Años</i>	<i>Ingresos (\$)</i>	<i>Egresos (\$)</i>	<i>Resultado (\$)</i>
1991	164 078.60	137 642.39	26 436.21
1992	344 272.25	352 773.46	(8 501.21)
1993	468 222.40	432 268.53	35 953.87
1994	623 431.84	519 620.18	103 811.66
1995	917 763.01	823 813.73	93 949.28
1996	1 814 992.50	1 570 067.13	244 925.37
1997	2 081 829.50	1 661 263.57	420 565.93
1998	2 015 443.80	1 869 968.19	145 475.61
Total	8 430 033.90	7 367 417.18	1 062 616.72

\*Valores corrientes para cada uno de los años.

FUENTE: Elaboración propia con datos de la UEEPPP-PAIEPEME, 1999.

CUADRO 2  
PAGO DE DIVIDENDOS EN LA GRANJA PORCINA DE HAMPOLOL\*

Años	Pago total de dividendos (\$)	UEEEP (\$)	PAIEPEME (\$)	UEEEP %**	PAIEPEME %
1991 y 1992	0				
1993	9 652.60	9 652.60			
1994	63 125.50	53 498.00	9 627.50	85	15
1995	77 809.38	62 219.88	15 589.50	80	20
1996	140 176.46	104 041.17	36 135.29	74	26
1997	342 925.36	274 740.30	68 185.06	80	20
1998	145 475.61	116 380.48	29 095.12	80	20
Total	779 164.91	620 532.43	158 632.47	80	20

\*Valores corrientes para cada uno de los años.

\*\*El 80% de los dividendos correspondientes a la UEEEP se ha repartido entre los 9 socios que la constituyen. Al ejido Hampolol se le aporta mensualmente una cuota de apoyo.

FUENTE:Elaboración propia con datos de la UEEEP-PAIEPEME, 1999.

CUADRO 3  
INVENTARIO COMPARATIVO DE SEMOVIENTES  
EN LA GRANJA PORCINA DE HAMPOLOL

Categoría	abril-1991	diciembre-1998
Lactancia	0	142
Destete	77	250
Engorda	172	789
Reemplazos hembras	0	8
Reemplazos machos	0	0
Vientres	31	138
Sementales	4	15
Total	284	1 342

FUENTE: Elaboración propia con datos de la UEEEP-PAIEPEME, 1999.

### SOCIALES

De los catorce socios originales de la UEEEP, sólo quedaron nueve ejidatarios asociados, debido a: 1. La disciplina que el propio grupo se impuso en un principio para realizar fajinas y guardias voluntarias de trabajo entre todos los socios con el objeto de iniciar el proyecto, cuando éste no tenía todavía posibilidades de contratar remuneradamente a todos sus miembros; 2. El hecho de que los dos primeros años el proyecto no dispusiera reparto de utilidades, y en el tercero éstas fueran raquíticas (véase cuadro 2), en virtud de haber sido el inicio del mismo, y de tener compromisos crediticios con Banrural por solventar, lo que

ocasionó que cinco de los socios no pudieran sostener esta situación. De acuerdo con Rello muchas nuevas empresas campesinas formadas en contextos similares inflan sus nóminas como un instrumento para solucionar el problema del empleo,<sup>27</sup> logrando con ello únicamente afectar negativamente su salud financiera y posibilidad de supervivencia.

De los socios que persistieron en el proyecto —destaca la encuesta que se les aplicó— el 100% de ellos manifestó mejoras en alimentación, vivienda, educación y salud a raíz de la agroasociación, debido a que sus ingresos aumentaron gracias a que la agrupación permitió una mejor distribución de los recursos.

En el primer rubro, destaca la ampliación de la canasta de consumo con alimentos de origen animal (carne y leche, fundamentalmente, no así el huevo). Sin embargo, dicho incremento no es tan amplio como sería deseable (el consumo promedio de carne es de 1.6 veces a la semana, y el de leche de 3.1, en tanto que el consumo de refrescos resultó de 4.8 días en el mismo periodo).

En el orden de vivienda, el 78% de los ejidatarios de la UEEPPP-Hampolol señaló haber realizado mejoras a la misma, consistentes básicamente en ampliaciones y remodelaciones.

En el aspecto de educación, solo tres cuartas partes de los socios tienen hijos en edad escolar, y el 100% de ellos admitió beneficios para los educandos a raíz de la agroasociación, básicamente consistentes en la posibilidad de adquirir útiles y ropa.

En el rubro de salud, el 100% de los asociados ejidatarios reconoció beneficios con la agroasociación, en virtud de que ésta les brindó la posibilidad de acceder a servicios médicos particulares hasta un tope económico acordado por los mismos, que para 1998 ascendió a \$2 800 anuales por asociado, debiendo siempre ser comprobable mediante recibos de honorarios médicos y/o medicamentos del titular o su familia. Cabe destacar que los propios ejidatarios prefirieron desde un principio acceder a esta modalidad en lugar del pago de cuotas al IMSS, del cual afirmaron “sus servicios son pésimos”.

En cuanto a la adquisición de enseres domésticos, el 100% de los asociados ejidatarios manifestó haber comprado este tipo de bienes gracias a la agroasociación, destacando la posesión de televisor y lavadora en el 89% de los casos, estufa en el 67%, equipo de audio en el 56% y refrigerador en sólo el 44 por ciento.

---

<sup>27</sup> Fernando Rello, “Problemas y retos de la organización para la producción rural”, en *Estudios Agrarios*, revista de la Procuraduría Agraria, núm. 9, octubre 1997, abril 1998, SRA, edición electrónica en Internet. Consultada el 26 de marzo del 2000: <www.pa.gob.mx/publica>.

Por otro lado, la agroasociación apoya al ejido con una pequeña ayuda mensual para actividades comunitarias; igualmente patrocina con uniformes y equipo deportivo al conjunto de fútbol-soccer de Hampolol. También la granja porcina dona una vez al año cerdos de engorda para la fiesta de la comunidad ejidal.

Cabe señalar por otro lado, que el éxito de la microempresa ha generado algún tipo de envidia y resentimiento —señalan los miembros de la UEEEP— entre algunos integrantes del ejido, y de manera particular entre los anteriores ejidatarios que ostentaban el usufructo de la granja, situación que ha acarreado ciertamente que en las asambleas ejidales emitan información distorsionada con el fin de desprestigiar el proyecto.

Otros ejidos, concretamente Ulumal y Xkeulil, al conocer la presente experiencia, y sin mayor promoción acerca de la misma, han recurrido al PAIEPEME para someter a la consideración del mismo la posibilidad de iniciar proyectos similares a los de Hampolol. Sin embargo, dadas las limitaciones económicas de dicha institución para poder iniciar con buenas perspectivas de éxito nuevos proyectos porcícolas, así como por las actuales desventajas estructurales macroeconómicas inherentes a esta actividad pecuaria, han frenado la concreción de ambas posibilidades por el momento.

Finalmente, todos manifestaron su preocupación por el constante crecimiento de las megaempresas porcinas yucatecas que penetran el mercado campechano con mayores ventajas competitivas que su capital les confiere. De hecho en 1997 hubo un acercamiento del denominado Megaproyecto Porcino de Yucatán para analizar las posibilidades de incorporar a la granja porcina de Hampolol a su estructura operativa, hecho que quedó trunco por situaciones internas de la megaempresa que pospusieron dicho proyecto y por la escasa disponibilidad de los socios de la UEEEP para insertarse en la misma.

#### DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

##### *El caso Hampolol. Visión microeconómica*

Evidentemente los resultados en términos generales son buenos bajo el contexto de un esquema microeconómico campesino.

El conocimiento que el autor tiene de experiencias exitosas de agroasociaciones no son muchas, y sobre casos porcinos no logró hallar ninguna reportada en la literatura.

Un esquema en el que los ejidatarios —además de percibir un salario—, acceden a reparto de utilidades, parece llamar la atención.

Y si bien en el orden social el número de ejidatarios directos beneficiados y sus familias resulta mínimo, como una experiencia donde un grupo de productores ha ido adquiriendo una visión empresarial que pudiera ser repetible, parece interesante.

Se puede acotar que los elementos clave identificados en relación con los resultados exitosos microempresariales del presente caso han sido —en orden secuencial, que no jerárquico— los siguientes: *a)* liderazgo, *b)* organización, *c)* confluencia de recursos económicos oportunos, *d)* disciplina, *e)* administración sana y transparencia en el manejo de los recursos, *f)* seguimiento y continuidad transexenal, *g)* trato con los productores microempresarios a un nivel de pares socios, que no de padre-hijos ni patrón-trabajador, *h)* identificación de metas claras, *i)* incorporación de tecnología accesible, y *j)* percepción clara de beneficios obtenidos por los socios.

Mientras que por un lado el neoliberalismo radical pretendió convertir de la noche a la mañana a los campesinos en empresarios, retirando de manera abrupta los apoyos a dicho sector social, por el otro, durante décadas se había asumido una posición paternalista y populista hacia el sector campesino, actitud que no le permitió crecer.

La presente experiencia demuestra que el aprendizaje y conversión hacia esquemas microempresariales por parte de los productores es un proceso lento, paulatino, que debiera fomentarse en el sector agropecuario, el cual se caracteriza por ser tradicionalista en muchos rubros.

Sin embargo, es válido cuestionar a quién correspondería dicha actividad de apoyo y capacitación conjunta. Evidentemente, la intencionalidad neoliberal de que dicha actividad pudiera ser absorbida por los empresarios que se asociaran con campesinos, no resultó exitosa. Y lo anterior se deriva de varios factores: *a)* En primer término, porque las agroasociaciones no se dieron en cantidad ni en resultados exitosos como se pretendió. *b)* El objetivo del empresario es obtener utilidades en términos financieros, bajo un esquema de optimización de la rentabilidad, en plazos razonables, y en este sentido, la capacitación campesina representa una actividad social costosa, y como ya se mencionó, a plazos medianos y largos. *c)* Al asumir que el empresario tome dicha responsabilidad en las agroasociaciones, la rentabilidad de la actividad agropecuaria *per se* —en términos generales— es muy limitada, ya que se deriva de las variables macroeconómicas que ya se han señalado, lo que deja poco margen financiero para destinarlo más allá de la operación estricta de la empresa.

En otro orden de ideas, el presente artículo reporta la experiencia de una ONG involucrada en el sector rural, pero también hay otros ejemplos de trabajos

interesantes, tal es el caso de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural A. C. Por definición, este tipo de instituciones de la sociedad civil no persigue fines de lucro, sino cumplir con su objetivo social, motivo por el cual su actitud hacia este tipo de empresas difiere del enfoque estrictamente empresarial.

Sin embargo, la capacidad real de estas organizaciones de la sociedad civil —tanto en términos de recursos financieros como humanos— resulta prácticamente mínima comparada con la enorme problemática existente.

Finalmente, quedaría entonces señalar que el grueso de la actividad de apoyo al sector agropecuario debiera recaer en el Estado, pero según Quintana<sup>28</sup> un Estado ciertamente rector e intervencionista, pero eficiente, selectivo y que invierta, regule y fomente la actividad productiva por medio de la inversión y del crédito público, y que a la vez fortalezca las organizaciones rurales transfiriendo gradualmente funciones y atribuciones, algunas nuevas, otras arrebatadas en el pasado por el Estado patrimonial corporativista, conforme dichas organizaciones vayan siendo capaces de asumirlas, y eso sí, siempre supeditado a una estricta, objetiva y dinámica evaluación de resultados.

Luego, entonces, el reto es cómo garantizar, sin caer de nueva cuenta en el discurso demagógico, que: a) existan los recursos económicos para dicho fin, y b) que no se vuelva a incurrir en un esquema paternalista y populista de “regalar recursos” a los productores de bajos ingresos agropecuarios, sino que realmente se privilegie la iniciativa, organización, disciplina, trabajo y resultados obtenidos, que finalmente es lo que puede garantizar el éxito de una microempresa agropecuaria, como lo demuestran los resultados del presente trabajo.

Lo anterior requiere entonces de los siguientes elementos:

- a) Compromiso real del Estado con el sector, cuantificable y evaluable en lo micro y macroeconómico.
- b) Incremento de recursos directamente del Estado, crediticios, frescos y blandos, al sector agropecuario, y cuyo efecto se refleje de manera directa en beneficios sostenibles y medibles en dicho sector.
- c) Identificación de líderes naturales en las comunidades rurales, honrados, con iniciativa y capacidad de organización y gestión —mediante el apoyo de las instituciones (tanto oficiales como no gubernamentales)— de pequeñas empresas rurales.

---

<sup>28</sup> Roberto Diego Quintana, “Las paradojas del neoliberalismo y las alternativas para el México agropecuario”, en *Estudios Agrarios*, revista de la Procuraduría Agraria, núm. 4, julio-septiembre de 1996, edición electrónica en Internet consultada el 26 de marzo del 2000, <www.pa.gob.mx/publica>.

No se debe pasar por alto en este punto que los productores son reacios a cualquier propuesta que tenga visos oficialistas, y más en la actualidad, que los programas se han contaminado —por lo menos en la apreciación popular— con fuertes componentes políticos. Baste recordar la infinidad de veces que se han hecho promesas incumplidas a los campesinos, y la enorme rotación de personal asistencial y programas sexenales con el que éstos han tenido contacto, y por consiguiente, la escasa continuidad a los proyectos propuestos, con el desencanto que ello origina.

Sin embargo, la promoción de actividades microempresariales es una actividad que puede resultar más fácil de realizar si comprobamos, con hechos y resultados exitosos las experiencias ya en marcha, como lo indican los resultados del presente caso descrito.

- a) Identificación de proyectos rentables y sustentables. Lo anterior no es una empresa fácil. Dicha actividad debiera fortalecerse de igual manera con recursos del Estado, y apoyarse en: despachos ya constituidos mediante la promoción de nuevos bufetes de consultoría o de verdaderas áreas de extensión rural en las universidades, o bien, restableciendo áreas de asistencia técnica y formulación y evaluación de proyectos dentro de las propias dependencias gubernamentales.
- b) Establecimiento de una auténtica cultura de la evaluación que dé seguimiento a los proyectos microempresariales constituidos bajo criterios estrictamente objetivos y preestablecidos en términos productivos, económicos, sociales y ambientales. Este punto resulta sin lugar a dudas un elemento fundamental en la consecución exitosa de los objetivos que se planteen. Y dicho proceso debe ser instaurado en todos los niveles: desde el que se realice directamente a las microempresas, a los resultados obtenidos por los despachos o instancias de consultoría y asistencia, y a las dependencias gubernamentales encargadas de instrumentar los programas.

#### *LIMITACIONES DE LA PORCICULTURA PEQUEÑA Y MEDIANA.*

##### *VISIÓN MACROECONÓMICA*

Considerando los aspectos macroeconómicos ya señalados en los que actualmente se desenvuelve la porcicultura nacional en lo particular, y el sector agropecuario en lo general, dentro del marco de globalización y con el TLCAN, el caso descrito queda en una posición muy endeble —como la de la mayoría de los pequeños y medianos productores— ante los embates que lo anterior conlleva, aunado al alejamiento del Estado de la regulación productiva.

Sin embargo, en el caso de los ejidatarios que ocupan el presente estudio, el cierre de su granja ante los embates macroeconómicos les conllevaría a volver a un esquema de subsistencia en sus miniparcelas, o bien a emigrar a las ciudades o a Estados Unidos.

Se deben establecer políticas que fomenten las pequeñas unidades agrícolas, las cuales —en concordancia con Luiselli—<sup>29</sup> son la clave para reanimar productivamente el campo, con el concomitante efecto sobre el combate a la pobreza que ello tiene, generando empleos y contribuyendo a la reactivación del mercado interno.

En el mismo sentido —señala José Luis Calva—<sup>30</sup> en los países excedentarios en superficie agrícola y capital financiero, pero deficitarios en capital humano de trabajo, se justifica la existencia de grandes unidades de producción. Pero en los países con excedentes de capital humano, pero deficitarios en tierra y capital financiero, la opción es la agricultura a pequeña escala. Asimismo indica que, en igualdad de condiciones agroclimáticas y tecnológicas, las unidades de producción pequeñas son igual o más eficientes que las unidades de producción grandes.

El mismo autor indica que es necesario utilizar al máximo los márgenes de maniobra comercial que aún se tienen con el TLCAN y con el GATT-OMC, incluyendo aranceles, normas técnicas, salvaguardas y disposiciones contra prácticas desleales de comercio, así como los derechos especiales de México como país en desarrollo.<sup>31</sup> Con ello el Estado estará en mejores condiciones de apoyar la actividad productiva, más si se considera que en los últimos años las importaciones de alimentos representaron más de cuatro quintas partes del valor de las exportaciones petroleras.

En este mismo sentido, igualmente se puede acceder a la aplicación de la amplia reglamentación existente en materia de importación de productos cárnicos al país para defender nuestra porcicultura, la cual incluye la Ley Federal de Sanidad Animal, el Reglamento para la Industrialización Sanitaria de la Carne, la Norma Oficial Mexicana NOM-008-ZOO-1994 de especificaciones zoonosanitarias para la construcción y equipamiento de los establecimientos para el sacrificio de los animales y los dedicados a la industrialización de pro-

<sup>29</sup>Luiselli Fernández, *op. cit.*

<sup>30</sup> Conferencia impartida en el XVIII Seminario Internacional de Economía Agrícola del Tercer Mundo, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, México, 7 de octubre de 1998.

<sup>31</sup> José Luis Calva, "Política agrícola para el desarrollo agropecuario sostenido con equidad", en F. Torres (coord.), *El sector agropecuario mexicano después del colapso económico*, México, Plaza y Valdés Editores, 1998, pp. 9-26.

ductos cárnicos, la Norma Oficial Mexicana NOM-009-ZOO-1994 para el proceso sanitario de la carne, la Norma Oficial Mexicana NOM-004-ZOO-1996 para los límites máximos permisibles de residuos tóxicos y procedimientos de muestreo en grasa, hígado, músculo y riñón de aves, bovinos, caprinos, cérvidos, equinos, ovinos y porcinos, y la Norma Oficial Mexicana NOM-033-ZOO-1995 para el sacrificio humanitario de los animales domésticos y silvestres. De hecho, existen 1 780 establecimientos autorizados en el extranjero para la exportación de carne y/o productos cárnicos a México.<sup>32</sup>

Respecto a la suficiencia de los recursos económicos destinados al campo y sobre la efectividad del enorme monto destinado al desarrollo social para el combate a la pobreza, y considerando que ésta es mucho más grave en el campo (y a la cual se destinó el porcentaje más importante del presupuesto federal para 1999, con el 60% del gasto programable, que representa el 8.9% del PIB,<sup>33</sup> que —aunque loable— en apariencia parece más un paliativo para la sintomatología que un tratamiento para la erradicación de la etiología), debiera hacerse un ejercicio más analítico respecto de los efectos a mediano y largo plazo de esta inversión con el objeto de promover un verdadero desarrollo. Y como ejemplo de lo anterior baste señalar que en 1997 se destinaron \$8 222 500 miles de pesos para el combate a la pobreza en su principal fondo, el de Desarrollo Social Municipal (FDSM), de los cuales el 73% fue para infraestructura social, 16% para estímulos a la educación básica, 6% para otros programas y sólo 5% para créditos a la palabra, cuando este último programa se constituye, según Santoyo y Col,<sup>34</sup> en la única alternativa de financiamiento para los productores que no tienen acceso al crédito formal con la banca de desarrollo y menos con la banca comercial, pero sin embargo dadas las limitaciones de monto y superficie apoyada (\$500 por hectárea para 1999 y alrededor de 3 hectáreas por productor que haya cubierto créditos anteriores con Sedesol), resultan insuficientes para inducir cambios tecnológicos o mejoras productivas importantes, no obstante que en 1997 se apoyaron 497 142 agricultores con 1 181 000 hectáreas con el FDSM.<sup>35</sup>

32 Ángel Omar Flores Hernández, "Reglamentación para la importación de productos cárnicos a México", *Los porcicultores y su entorno*, año 2, núm. 8, México, B.M. Editores, marzo-abril de 1999, pp. 68-69.

33 Sedesol, Hoja Web de Internet: <<http://www.sedesol.gob.mx/desreg/supob.htm>>.

34 Horacio Santoyo Cortés *et al.*, "Apertura comercial y reforma del sistema financiero rural mexicano: consecuencias y tendencias", en F. Torres (coord.), *El sector agropecuario mexicano después del colapso económico*, México, Plaza y Valdés Editores, 1998, pp. 53-72.

35 Sedesol, *op. cit.*

Por otro lado, también se podría reparar en las distorsiones que los subsidios ocasionan en los mercados. Al respecto, ha sido ampliamente documentado que los países desarrollados y paladines por antonomasia del libre mercado, como Estados Unidos, la Unión Europea y Japón, otorgan fuertes subsidios y protección a su sector agroalimentario. Asimismo, el sector primario es quizá de los más imperfectos, en términos de mercado.

En síntesis, es necesario fomentar la creación de microempresas sanas desde su origen, que conjuguen los elementos ya mencionados de liderazgo, organización, administración y evaluación; pero también se debe acceder *sine quanon* —en lo macroeconómico— a un esquema de fomento y protección de nuestro sector agropecuario en lo general, y de la porcicultura en lo particular, que los haga competitivos en igualdad de condiciones antes de enfrentarlos con el de los otros países en el marco de la globalización. Bajo este contexto, resulta imprescindible, primeramente, hacer atractivo —en términos de rentabilidad y seguridad— al sector agropecuario, para que las agroasociaciones tengan posibilidades de suceder y crecer.