
La transformación agroindustrial

Entrevista a Francisco Mayorga Castañeda

Cristóbal Casillas*

▼

Francisco Mayorga no es cualquier empresario. Tiene nombre e ideas propias. Esas ideas, hechas convicción y acción consecuente, le han llevado por una experiencia sumamente rica e intensa, de lleno dentro de la complejidad del sector agropecuario, social y empresarial, regional y nacional. Dirige el grupo agropecuario Nueva Galicia, que integra a 15 empresas del ramo, entre las que destacan Industrias Melder y Avigasa; fue presidente de la Cámara Regional de la Industria de Transformación de Jalisco (CAREINTRA) y coordinador del Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco entre 1981 y 1983; ha sido vicepresidente de la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) en los periodos 1982-83 y 1990-91; fue presidente de la Asociación Civil del ITESO de 1985 a 1989. Francisco Mayorga cuenta con una interesante experiencia de asociación productiva con organizaciones de pequeños productores agropecuarios de la región y, por si fuera poco, es miembro del equipo negociador mexicano para el Tratado de Libre Comercio en relación al sector agropecuario. Las ideas que expone en la entrevista no se las han platicado ni son simples ideas; son las que ha vivido y por las que lucha cotidianamente.

México, a partir de su ingreso al Gatt en 1986, inició una etapa marcadamente distinta a las anteriores en este siglo, caracterizada por una mayor inserción económica internacional. Este proceso de cambio paulatino, manifestado en la apertura de fronteras, en la privatización de ramas enteras de la producción y en la atracción de capitales extranjeros, ha sido parte de un fenómeno de alcances que todavía no se pueden precisar en lo económico, político, cultural y social que se ha denominado propiamente con el concepto de globalización. Desde esta perspectiva y considerando los cambios que se darán en el sector rural mexicano, ¿cuáles serían en tu opinión los grandes cauces de transformación agroindustrial en el país?

Efectivamente hay un cambio que se avisa profundo en las actividades agroindustriales del país. La

tendencia es a la concentración en grandes complejos agroindustriales que se pueden dividir en dos niveles: las corporaciones multinacionales ya presentes en México, que con la apertura aumentarán su presencia y participación, y las nuevas corporaciones, que al facilitarse los procesos de inversión con la reprivatización y la apertura, también ocuparán un lugar importante en el mercado. En este nivel también se pueden incluir aquellos grupos de productores primarios que buscarán congregarse para sobrevivir ante esa concentración fuerte de capital, mercados y tecnología. Un tercer nivel, pero excluido de la concentración, estará representado por ese universo tan variado y cambiante de la pequeña y mediana unidad productiva que no tiene acceso a los mercados internacionales ni a la participación extranjera, y cuya situación, sin cambios tecnológicos importantes, será muy difícil.

Otro cambio de gran trascendencia se refiere a las reformas a los artículos 3, 27 y 123 de la Consti-

* Investigador-promotor del Centro de Coordinación y Promoción Agropecuaria (Cecopa) del ITESO.

tución. Estas reformas significan una verdadera revolución porque sin duda presentarán un modelo distinto de país. Al cambiar el marco jurídico y macroeconómico -y con ello las formas de asociación- el tamaño de las unidades productivas, los derechos de propiedad y los mercados también cambiarán hacia esa concentración.

México va por algo muy similar al proceso de apertura que vivió España: en tres años seis grandes compañías transnacionales controlaban 40% de las actividades del sector agroalimentario; se trata, en su mayoría, de grupos europeos y norteamericanos. En este momento se está dando una especie de reparto geográfico del mercado. Las compañías europeas se están recluyendo hacia Europa, sobre todo ahora con la ruptura del bloque soviético, que representa un mercado gigantesco con las ventajas que da la cercanía geográfica. Las operaciones con Latinoamérica las están realizando las compañías norteamericanas en la forma de reparto de acciones y a través de otros convenios que se están acelerando mucho ante el Tratado de Libre Comercio y la Iniciativa para las Américas, de manera que se están marcando desde ahora las áreas de influencia, incluido México.

Los capitales extranjeros de origen norteamericano que buscan coinversiones, arreglos de mercado, representaciones, comisiones, etc., desean coinvertir como primer paso para venir al nuevo mercado mexicano. La intención primaria es "véndeme parte de tus acciones, o ponemos una compañía nueva", y creo que en el corto plazo va a ser: "te compro".

Ante estas perspectivas, ¿qué comentarios o reflexiones harías sobre el proceso de negociación de este acuerdo comercial?

Me parece que viene al caso comentar sobre dos modelos en relación al desarrollo agrícola presentes en el mundo, ambos en patente dicotomía en las discusiones del Gatt: uno es el norteamericano, el inglés, el australiano o el argentino; el otro es el europeo o el japonés. Estados Unidos quiere reducir subsidios al máximo y liberalizar el comercio y las inversiones, confiando en su poderío y distribución demográfica: posee un gran potencial de exportación de granos y oleaginosas, mientras que su población rural es menor de 3%. Es decir, estas condiciones se acomodan muy bien al paradigma liberal. Este modelo no funciona para las naciones europeas o asiáticas que no tienen ventajas comparativas para granos y oleaginosas, puesto que re-

quieran grandes extensiones de terreno y, sobre todo, porque quieren mantener parte importante de su población en el campo. México y otros países de América Latina y de África tienen un problema demográfico muy serio. El que México tenga en el campo 30% de su población económicamente activa produciendo apenas 8% del PIB refiere ya a un problema estructural bastante serio. Para absorber a esa población en otros sectores -digamos modernos de la economía- a la velocidad requerida para tener competitividad, apertura comercial, modernización tecnológica y combate a la pobreza, se requiere todo un proceso de cambio profundo, que por lo demás no hemos dicho si es deseable o conveniente. Considero que asiáticos y europeos, al seguir políticas distintas a las norteamericanas, están pagando el costo que representa una carga muy grande a sus presupuestos: los subsidios. Sin embargo, tienen una visión de largo plazo en lo ecológico y demográfico.

México se aproxima al modelo norteamericano pero no veo posibilidad de que tenga éxito. Creo también que ningún país puede pretender autosuficiencia alimentaria global, pero sí puede aspirar a dar prioridad a ciertos productos. Japón lo ha hecho con el arroz; Europa con trigo, leche y algunas carnes. México debería hacerlo con el maíz. El problema no es si segregamos o no algún producto del sector agropecuario, sino que al hacerlo debemos tener en cuenta las consecuencias que esto traerá a lo largo de la cadena productiva completa a la que pertenece. Está muy claro que para Estados Unidos el petróleo es una prioridad, y si nosotros empezamos a hacer salvaguardas en la agricultura, ellos exigirán negociar con petróleo; entonces el intercambio sería claramente petróleo por comida. En este sentido hay un problema grave implícito en el Tratado de Libre Comercio: la soberanía nacional.

En esta dinámica de cambio, el Estado mexicano tiene un papel fundamental no sólo en la mesa de negociación. Hemos observado una modificación sustancial en su papel de administrador superior, en lo económico, jurídico y político. ¿Cómo se están manifestando concretamente estas variaciones dentro del sector rural?

Al intensificarse estas corrientes de cambio de principios de sexenio se vio claro que el papel del Estado se empezó a reducir drásticamente. Las grandes entidades de apoyo al campo, como Banrural, Conasupo, Fertimex, Albamex, Pronase, etc., están en proceso de desmantelamiento, priva-



tización o reducción. Por otro lado, ante los cambios en el artículo 27 constitucional y, en concreto, el que las sociedades anónimas puedan poseer y explotar la tierra, se abre un cauce amplio al capital privado nacional, y quizá al extranjero, que tendrá implicaciones en la reducción de ese papel estatal.

En otro sentido, la carencia presupuestal de la administración pública ha implicado un deterioro en la infraestructura rural. El Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol), por ejemplo, ha pretendido suplir esas carencias en electricidad, agua potable, escuelas, centros de salud. Algo se ha paliado el deterioro; pero en infraestructura productiva, como caminos, bordos, presas, obras de riego y drenaje; es decir, en inversiones de mayor densidad económica, no veo que alguien esté ofreciendo alternativas. Creo que tampoco será posible

que la iniciativa privada o extranjera invierta en estos renglones, porque para ellas habrá un orden de prioridades para inversión hacia terrenos más rentables: autopistas, aeropuertos, complejos turísticos. Es decir, hay proyectos que no tienen rentabilidad propia, que no se les puede cobrar la inversión y que son campo para la inversión pública en cualquier país o régimen.

Otro hueco donde no veo que alguien esté ofreciendo alternativas viables es en el deterioro ambiental. Deterioro debido en parte a la presión demográfica sobre los recursos naturales, a las carencias presupuestales a nivel municipio, a la falta de conciencia y de mecanismos efectivos de control. Sea lo que fuere, el deterioro es grave: los desechos sólidos, la contaminación de aguas y aire, la erosión, la deforestación, el asolvamiento de presas,

canales y lagos, la aplicación de insecticidas y fertilizantes a aguas y tierras, la sobreexplotación de acuíferos, etcétera. Estos grandes problemas estructurales de la agricultura, así como de otras ramas, no tienen una respuesta coherente por parte del Estado, ni como plan o concepto globalizador, ni mucho menos con recursos financieros.

¿Cuáles podrían ser las respuestas que los productores de alimentos en el campo mexicano podrían dar ante lo inminente de esta situación de competencia internacional?

Hay respuestas de distinta índole, desde las reales que ya se están dando, hasta las ideales, que quizá ni se den pero que vale la pena considerar. Dentro de las primeras, hay ya varias agrupaciones de micro, pequeñas y medianas industrias que han iniciado procesos de constitución de organizaciones de segundo piso para aprovechar las ventajas comparativas que son propias de su tamaño: menores costos operativos, agilidad en la toma de decisiones, cercanía con el cliente y manejar sus propias uniones de crédito, entre otras. Esto se ve entre los porcicultores, los avicultores y los lecheros, que se han beneficiado con los grupos de compra en común de alimentos balanceados, con el reparto de mercados y con la especialización de plantas. Como ejemplo, está la reciente agrupación, a nivel nacional, de empresas lecheras para especializar sus procesos, reducir costos y atacar juntas el mercado de la Asociación Nacional de Tiendas Departamentales (ANTAD), quien canaliza los gruesos volúmenes de consumo de este país. En Jalisco hay un caso similar con el grupo de ganaderos que compró Liconsa de Aguascalientes, cuya área de influencia es la zona de Los Altos de Jalisco. Otro caso es el de los fabricantes de alimentos balanceados, quienes están recurriendo a importaciones comunes de granos por barco, lo que ninguno de ellos podría hacer por separado.

Otra modalidad de respuesta que también se está estimulando es la cooperación comercial entre distintos agentes: los productores y los agroindustriales, las empresas vendedoras y los compradores. ¿Qué pasaría si el productor se asocia con un proveedor y juntos establecen un compromiso a cierto plazo, reportando resultados para que el proveedor ajuste cantidades, calidades, etcétera? La empresa, en lugar de mandar a un representante con argumentos de venta, enviaría otro con argumentos técnicos. Es decir, la idea es ir del mercado de consumo final hacia atrás, eslabo-

nando las necesidades del cliente y las capacidades del proveedor para agilizar procesos y bajar costos a lo largo de la cadena. Si no se hace así seguiremos teniendo una sección donde unos ganan y otros pierden. Esta cadena sería una especie de filosofía que cambiaría la actual relación entre ambos agentes, y que eliminaría a su vez la necesidad de grandes cantidades de subsidios y acciones estatales. La intermediación estatal ha propiciado que estas iniciativas no se desarrollen. Por ello se perdió toda esa sensibilidad de cooperación en los espacios entre productor y agroindustrial.

Este último aspecto tiene que ver con la recuperación de cierta cultura. Esta pérdida de identidad, que peligra con el acuerdo comercial y con la globalización, puede ofrecer también el campo propicio para una reafirmación de ciertos valores, maneras de proceder propias del mexicano.

Considero que requerimos otros esquemas de valores, de organización. A manera de parangón menciono lo intentado en este siglo por algunos países de Asia. En Corea y Japón, en las épocas críticas a finales de la guerra, resurgieron las respuestas comunitarias, ya no para esperar la acción directa del Estado que viniera a poner dinero o industrias para emplear a cientos o miles de brazos, sino para esperar esa respuesta directa (como la hubo hace mucho tiempo en las comunidades mexicanas del sureste o del centro de la república) como trabajo voluntario de aportación a la comunidad. Como principio, el Pronasol va en esta dirección, teniendo como premisa básica la participación comunal. Es una lástima que se haya desviado en muchas ocasiones a efectos electorales; pero ese programa, depurado, amplificado y administrado correctamente, daría un nuevo y actual sentido al trabajo comunitario: creador de capital, principalmente a nivel de comunidades y de pequeñas organizaciones de productores.

Otro esquema del pasado son las aparcerías, que en la medida en que se retira Banrural pueden cobrar actualidad. Antes se daba la asociación entre capital y trabajo y se disminuía el riesgo para el pequeño productor. No era el sistema de las grandes haciendas, sino el de pequeñas propiedades donde el dueño de la tierra daba una parte en aparcería. Mucha gente inhabilitada, como viudas y ancianos, trabajaba a través de terceros, compartiendo capital, utilidades o pérdidas. Esta es otra forma de crédito muy pulverizada, sin tramites burocráticos, sin comprometer patrimonio, sin



aval ni garantías dos a uno; tampoco es agio, porque el negocio no es prestar dinero sino compartir riesgos y esfuerzos. Hubo abusos, es cierto, pero no por ello se debe frenar una posibilidad que en muchos casos funcionó bien para los agentes involucrados. Hay muchos países desarrollados donde los contratos de aparcería son públicos, con reglamentación, autoridades y tribunales que sancionan la equidad de esos arreglos.

Desde una perspectiva global, la humanidad demanda la urgente armonización de un desarrollo económico que respete a la naturaleza y la ecología. Este es un reto que va a marcar al siglo XXI. En este sentido, los países del tercer mundo tenemos ventaja sobre los desarrollados, en tanto que en términos per cápita consumimos menos recursos, tanto renovables como no renovables, y desperdiciamos menos.

Un filón más por explotar es la formación técnica-profesional a través de aprendices, como sistema de capacitación en la práctica, que no obligara a la empresa a incurrir en altos costos de

capacitación que la sacaran del mercado. Se canceló también por abusos, pero ofrece mucho el recuperarla. Alemania tiene una gran fuerza laboral derivada de este tipo de mano de obra, formalizada a través de contratos de aprendizaje entre empresa y estudiantes medios.

¿Cómo crees que afectará esta transformación del mercado de trabajo agropecuario al desempeño de los centros de estudio en sus esfuerzos por la formación de recursos humanos?

Ciertamente las universidades, así como el gobierno, los campesinos, las empresas y los trabajadores, están sujetas a un replanteamiento de fondo. Creo que deben vincularse mucho más con el sector productivo, y aunque se ha hablado demasiado alrededor de esto no se ha encontrado la fórmula práctica de hacerlo. Con frecuencia se interponen las leyes laborales, el IMSS o el Infonavit, que hacen imposible la vinculación entre estudiantes, universidad y empresa. Los estudiantes, al ingresar al mercado laboral, van a tener un periodo de aprendizaje que representará un costo que algunas empresas no podrán pagar. A todos conviene una especie de pacto, llámesele de inversión, de prácticas de verano, de tesis, de recién egresado. Se requiere un paréntesis, un puente entre la escuela y el trabajo que se traduzca en capacitación real. No hemos encontrado respuesta a este problema por las vías tradicionales.

El problema de la educación técnica también es grave. Poco ha fructificado todo el esfuerzo que se hizo en el sexenio de Echeverría con las escuelas técnicas agropecuarias. La visión normal de un estudiante es continuar su formación, buscándola fuera del sector agropecuario. Este intento significó más bien un mecanismo de expulsión que de inversión al sector. Aquí las empresas pueden apoyar actuando como extensionistas en los lugares donde se requieren técnicos agropecuarios específicos.

Otra gran posibilidad de la universidad -donde tiene ventaja única sobre el Estado, las empresas o los productores- es la de enfocar multidisciplinariamente los problemas. Sobre el ejemplo de la aparcería, ¿qué derivaciones jurídicas, sociales, económicas, psicológicas y tecnológicas podría tener su implantación en estos nuevos tiempos? Estas son algunas respuestas que podría dar la universidad. ▲