

CAPÍTULO III

SITUACIÓN CON PROYECTO

3.1 Definición del proyecto

El proyecto propuesto en este estudio consiste en el establecimiento de una empresa integradora que agrupe a los productores de fibra de lechuguilla, de la zona de influencia del almacén de DICONSA en Cedral. Esta empresa iniciaría sus actividades como comercializadora de la fibra acopiada y captada por DICONSA en el almacén referido. A manera de complemento, el proyecto tendría un componente adicional: una planta donde se podría dar a la fibra tallada el procesamiento mínimo que se requiere para su venta al exterior.

Es importante aclarar que para la operación del proyecto, se requiere establecer un convenio entre el Gobierno del Estado, DICONSA y la empresa integradora, en donde DICONSA se comprometa a comprar en las comunidades aledañas a Cedral la fibra a un precio determinado y posteriormente se la venda a la empresa integradora al mismo precio. El precio convenido tendrá que ser superior a 7.5 pesos por kilogramo. En el mejor de los casos, este precio será de 16 pesos de agosto de 1998.

Adicionalmente, se cuenta con que DICONSA ceda un terreno del cual dispone en la actualidad junto al almacén de Cedral para el establecimiento de la planta.

3.2 Objetivo del proyecto

El objetivo del proyecto es mejorar las condiciones de vida de los talladores de ixtle de lechuguilla, quienes al no existir una infraestructura comercial abierta y carecer de preparación, no pueden comercializar en mejores condiciones su producto.

- El papel del Estado en el combate a la pobreza

La tarea fundamental del Estado es la de crear o preservar las condiciones para que sus integrantes se desarrollen con las mejores condiciones y calidad de vida. En este contexto, el sistema económico que adopte convendrá sea el que más promueva la eficiencia y la productividad, para lo cual se requiere que los agentes económicos efectúen sus decisiones con plena libertad. Sin embargo, lo anterior no implica la igualdad de oportunidades para ingresar al sistema, ni para recibir los beneficios económicos del mismo.

La intervención del Estado se puede limitar a mantener la estabilidad monetaria de la economía y a promover que mayor número de sus integrantes participe en el sistema económico. Como consecuencia de lo anterior, los instrumentos para el combate a la pobreza conviene se apeguen a los principios de subsidiariedad y solidaridad, mismos se justifican mientras éstos afecten de manera mínima la libertad de los demás agentes de la economía.

3.3 Contexto institucional del proyecto

3.3.1 Marco legal de asociación que señala la nueva ley agraria ¹³

Existe una figura jurídica cuyo objetivo es coordinar las acciones productivas de asistencia mutua, de acopio, transformación y comercialización. Ésta se denomina Sociedad de Producción Rural (SPR).

Una SPR se constituye con la unión de dos o más productores rurales, ejidos o ejidatarios, colonos, comuneros o pequeños propietarios. Es decir, pueden ser personas físicas o morales, cuya responsabilidad dentro de la sociedad puede ser ilimitada, limitada o suplementada. Asimismo, la responsabilidad de los socios sobre las obligaciones de la asociación puede, a su vez, ser ilimitada, limitada o bien, suplementada.

La responsabilidad ilimitada implica que los socios hacen frente a todas las obligaciones que tenga la asociación de manera solidaria. Esto significa que todos tienen el mismo nivel de responsabilidad que cumplir, y son sujetos de crédito de instituciones financieras o de fideicomisos nacionales e internacionales, bajo un proyecto productivo. Los miembros de la SPR pueden asociarse libremente con inversionistas privados para la aportación de capital, o cualquier etapa de transformación y comercialización.

El esquema de responsabilidad limitada se refiere a que los socios hacen frente a las obligaciones de la asociación según lo que hayan aportado al capital social. La aportación inicial sería la necesaria para integrar un capital mínimo equivalente a 700 veces el salario mínimo general vigente en el Distrito Federal, lo que equivale a 21,140 pesos de agosto de 1998.

Por su parte, la responsabilidad suplementada se refiere a que los socios, son responsables de todas las obligaciones sociales subsidiariamente, hasta por una cantidad que en ningún caso será

13 . Procuraduría Agraria; Figuras jurídicas para la producción rural; México, 1997.

mayor de dos veces su aportación al capital social. La aportación inicial al capital social será la requerida para formar un capital mínimo que deberá ser equivalente a 350 veces el salario mínimo diario general vigente en el Distrito Federal.

En las SPR los derechos de los socios únicamente se pueden transmitir con el consentimiento de una asamblea integrada por ellos mismos.

3.3.2 Empresas integradores rurales

El esquema de las empresas integradoras nace en el marco del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994¹⁴. Dicho programa busca el fortalecimiento de las empresas de menor tamaño, mediante modificaciones en la forma de comprar, producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación.

El propósito de la empresa integradora es realizar gestiones y promociones para modernizar y ampliar la participación de las empresas en la vida económica nacional. Para obtener su registro, una empresa integradora debe cumplir, entre otros, con los siguientes requisitos:¹⁵

- i) Tener personalidad jurídica propia
- ii) Constituirse mediante la adquisición de acciones o partes sociales.
- iii) Presentar estudio económico y financiero del programa del desarrollo de la empresa.

Una empresa integradora puede hacerse acreedora a los beneficios que otorga el Régimen Simplificado de las personas morales que establece la Ley de Impuesto sobre la Renta, por un periodo de diez años.

14. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras; Diario Oficial de la Federación; 7 de mayo de 1993.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de Empresas Integradoras; Diario Oficial de la Federación; 30 de mayo de 1995.

15. Se mencionan los más importantes.

En este punto resulta conveniente aclarar que una empresa integradora no está limitada a una sola actividad, ya que puede diversificarse de acuerdo a las necesidades de sus agremiados. En este estudio de evaluación, el equipo de trabajo consideró que en un primer momento la empresa se dedicaría exclusivamente a la comercialización de fibra de lechuguilla. La incorporación de actividades adicionales a ésta, requeriría un estudio de evaluación marginal porque estaría de por medio otro proyecto.

Debido a que es común que los campesinos sean cautelosos para participar en iniciativas novedosas, la Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Recursos Hidráulicos (SDARH) de San Luis Potosí ha decidido cambiar el orden tradicional y fomentar la incorporación a una empresa integradora ya constituida en la ciudad de Matehuala que aún no está en operación. La empresa se denomina "Interagro del Centro S.A." y tiene la finalidad de proporcionar servicios propios de las integradoras a las SPR localizadas en los municipios de: Matehuala, Cedral, Villa de la Paz, Venado, Charcas, Catorce, Vanegas y Villa de Guadalupe, aunque de manera especial en los tres últimos en los cuáles se registran los mayores volúmenes de producción de la fibra.

De esta forma, los productores que ya están agrupados sólo se deben registrar como una sociedad de producción rural y posteriormente se pueden incorporar poco a poco a la empresa integradora.

3.4 Situación con proyecto

3.4.1 Incremento de los ingresos del tallador

En la situación con proyecto un tallador promedio, DICONSA (que prevalecería como acopiador de la fibra en las comunidades), pagaría cada kilogramo de fibra tallada a \$16, lo que permitiría a los talladores obtener un ingreso diario de \$40 pesos, esto es, \$21 pesos más que en la situación actual.

3.4.2 Procesamiento de la fibra

En la situación con proyecto operaría en el almacén de DICONSA en Cedral una planta que clasifique por tamaños, prepare y empaque la fibra en bruto. Se espera que en la situación con proyecto, en el almacén de Cedral se capte la totalidad de la fibra de lechuguilla de los siguientes municipios:

- Cedral
- Catorce
- Matehuala
- Vanegas
- Villa de Guadalupe
- Villa de la Paz

De acuerdo a los registros correspondientes a la producción de fibra de lechuguilla en estos municipios proporcionados por el Gobierno del Estado, se espera que anualmente se acopie un total de 371 toneladas de fibra. Asimismo, de cumplirse dichas expectativas, se estima que la planta podría producir anualmente 260 toneladas de fibra de lechuguilla procesada y lista para exportar.¹⁶

Para lo anterior, se requiere establecer un convenio entre Gobierno del Estado, DICONSA y la empresa integradora para que toda la fibra que llegue al almacén de Cedral se entregue sólo a la empresa integradora, además de que DICONSA tendría que ceder un terreno del cual dispone junto al almacén.

La instalación de la planta requiere el establecimiento de la maquinaria para cepillar, cortar, empacar y almacenar la fibra. Significaría una inversión aproximada de 1.7 millones de pesos de agosto de 1998. Los componentes principales de la inversión serían:

El establecimiento de una subestación eléctrica

- Vibrador industrial
- Cepilladora
- Cortadora
- Equipo de transporte

16 . De acuerdo a opinión de productores de maquinaria en la zona, el proceso generaría una merma de aproximadamente 30%.

3.4.3 Empresa comercializadora

a) El papel de una comercializadora

Una empresa comercializadora es aquella encargada de lograr la colocación de productos específicos en sus mercados en las mejores condiciones de precios. Uno de los retos para una comercializadora es ingresar a los mercados internacionales de manera consistente y permanecer en ellos en el largo plazo.

b) Organización

La oficina de comercialización de la empresa integradora se instalaría en la ciudad de Matehuala y entraría en contacto con los compradores de fibra en Europa para exportar toda la fibra que se obtenga de la planta de Cedral.

Se cuenta con información extraoficial por parte de BANCOMEXT¹⁷ y de un intermediario en Francia¹⁸, se sabe que existe demanda de fibra en Holanda, Alemania, Italia, Reino Unido, Francia, Hong Kong, Argentina, Brasil y Chile. Con el fin de ser cautelosos, la empresa del proyecto no tratará de exportar en el corto plazo a muchos lados, sino a donde se encuentra la mayor y mejor demanda, por tanto, en este estudio se consideró que el proyecto calizará sus ventas a Europa.

En tanto se gana experiencia en el conocimiento del mercado y de los insumos para exportar, la empresa en un principio contrataría los servicios de una “empresa de facilitación” que funcione como representación dedicada a exportar a nombre de la empresa fabricante que la contrate. Para ello, es preciso que la situación de temporalidad sea clara entre ambas empresas, hasta que la empresa contratante se desarrolle internacionalmente.

La comercializadora desarrollará, entre otras, las siguientes actividades¹⁹:

- Obtención de información
- Estudios de mercado
- Análisis, control y atención a clientes

17. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C

18. ESCENARIO ORIGINAL

19. En el Anexo III, se encuentra con más detalle un desglose de actividades.

- Contratación de servicios de consultoría especializada, seguros y despacho aduanal
- Gestión financiera

Ahora bien, para determinar el momento en que la empresa del proyecto pueda prescindir de la Gerencia Externa conviene realizar las siguientes consideraciones:

La exportación requiere de un mercado, un producto que satisfaga necesidades de ese mercado, una empresa que fabrique el producto con las características requeridas e información.

Derivado de lo anterior, para incursionar en el mercado internacional con éxito mediante la exportación, se deben considerar tres elementos básicos:

- La Empresa.
- El Mercado a atacar.
- Logística para hacer llegar los productos al país de destino al menor costo y oportunamente.

Para el buen desempeño de la comercializadora, es conveniente establecer un sistema de relaciones formales entre las partes de la empresa.

La estructura deberá quedar registrada en un organigrama y en un manual de organización. Posteriormente, se identificarán las fuentes de recursos financieros y tecnológicos para desarrollar las tareas de la empresa para su asignación. En un primer momento, se considera que la comercializadora estará integrada por 3 personas: un gerente general, un asistente y una secretaria. Los requerimientos de personal se modificarán de acuerdo a la velocidad con que la empresa pueda prescindir de la Gerencia Externa.

Una vez que se prescinda de la Gerencia Externa, para realizar eficientemente la tarea de la comercialización de la fibra, es importante que la empresa cuente con la información básica que se detalla en el Anexo III.

c) Operación

En cualquier momento, la empresa del proyecto trabajaría con *brokers*, las reglas y comisiones que se han supuesto en este punto se basan en las que requeriría el *broker* que se ha contactado para la evaluación.

Para la colocación de la fibra, cada pedido no podrá ser recibido con menos de 12 toneladas, ya que es la cantidad estimada que se podrá transportar en un contenedor de 20 pies, para no encarecer los costos de transporte.

En la negociación es conveniente que la cotización acordada sea FOB²⁰, ya que representa el mínimo riesgo de pérdida para el vendedor.

El transporte considera el movimiento de la mercancía vía terrestre de Cedral al puerto de Veracruz y vía marítima de Veracruz al puerto de Le Haver en Francia.

d) Reacción del oligopsonio

En la situación con proyecto, la comercializadora vendería 260 de las 675 toneladas que se comercializan provenientes de San Luis Potosí, dado que la estructura de mercado no facilita el ingreso de competidores, la reacción que el oligopsonio adopte, podrá significar riesgos para la operación del proyecto o para los objetivos del mismo.

En este punto se prevé cualquiera de las tres reacciones siguientes:

- i) Las empresas que integran el oligopsonio ofrecen durante dos años al mercado internacional un precio menor al mínimo vigente.
- ii) FISSA, que forma parte del oligopsonio, no adquiere la fibra del resto de los almacenes en el estado durante dos años.
- iii) La combinación de las dos anteriores.

20 . Free on board. En este tipo de cotización el riesgo de transporte no lo absorbe el vendedor.

3.4.4 Riesgos adicionales del proyecto

Existen factores cuya existencia no es sencillo prever con certeza, pero que sin embargo resultarían funestos para la operación exitosa del proyecto.

Una vez tomada la decisión de ejecutar el proyecto, en el plan de implementación conviene incluir medidas que hagan contrapeso a la posible aparición de lo siguiente:

Riesgos internos

El abrupto incremento en el ingreso de un tallador, le proporciona elementos para no tallar el promedio que hasta en ese momento acostumbraba, posiblemente disminuirá el abasto de la fibra tallada.

Por otra parte, si el tallador decide entregar la cantidad de fibra que acostumbraba, el abrupto incremento en su poder adquisitivo sin previa orientación podría llevarlo a tomar decisiones de consumo de corto plazo, en detrimento de la integridad familiar.

La operación de la empresa comercializadora requiere capacitación especializada, mientras que la operación de la planta procesadora requiere menos nivel de especialización. Es natural que la administración de la empresa no la manejen los talladores, al desempeñar la labor gerencial un particular, se corre el riesgo de alterar el objetivo del proyecto.

Los trabajadores de la planta procesadora que no tengan experiencia en labor semindustrial, podrían desertar si carecen de orientación previa.

Ante una operación exitosa del proyecto, existirá una presión por parte de los talladores proveedores del oligopsonio, de no existir un acuerdo, el problema podría desembocar en un conflicto de tipo político.

Riesgos externos

En el caso de que los precios internacionales de la fibra se desplomaran, los talladores que se mantuvieran alejados de la operación y organización del proyecto, podrían tener una reacción desfavorable al ver fluctuante el propio ingreso.

3.4.5 Implementación del proyecto

Para la implementación del proyecto es conveniente seguir un programa elaborado con la asesoría de BANCOMEXT y con el acuerdo entre Gobierno del Estado, DICONSA, los socios de la empresa integradora y el gerente general que se elija para la operación del proyecto.

Entre los puntos más importantes, se recomienda que a nivel general se sigan los siguientes puntos:

- Promoción de la formalización de las SPR en las comunidades aledañas a Cedral.
- Integración de nuevos socios en la empresa, explicación de los riesgos externos del proyecto.
- Capacitación de los trabajadores de la planta. En este punto, se puede seleccionar entre las comunidades de talladores a los que tengan mayores aptitudes de trabajo en equipo.
- Instalación de la planta.
- Establecimiento de la oficina de comercialización
- Asesoría de BANCOMEXT
- Contacto con intermediarios y clientes potenciales
- Promoción del producto
- Orientación social a las familias de los talladores
- Inicio de operaciones