

**FUNDACION
PRODUCE**
Sinaloa A.C.
ENLACE, INNOVACIÓN Y PROGRESO

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN

SINALOA
ES TAREA DE TODOS
GOBIERNO
DEL ESTADO
DE SINALOA

CURSO DE TENDENCIAS DE MERCADOS E IMPULSO A LAS AGROPYMES



COLECCIÓN
MC
MEMORIA DE
CAPACITACIÓN

Curso de tendencias de mercados e impulso a las agroPymes

ÍNDICE

¿Qué es una empresa?.....	7
Megatendencias mundiales y oportunidades para propuesta de desarrollo agroempresarial de las zonas rurales de Sinaloa.....	11
Hacia los modelos de gestión agroempresarial.....	27
El campo y la micro, pequeña y mediana industria en Sinaloa.....	33

¿Qué es una empresa?

Luis Alfredo Santana Zevada*

LAS EMPRESAS SON SERES HUMANOS

Seres humanos libres que aportan operación o trabajo, que aportan inversión o capital, dirección y tecnología; y conjuntando sus esfuerzos suficientemente, producen: no el mayor lucro posible, sino el valor económico agregado máximo posible, a través de atender los mercados en forma cada vez mejor, y esto se aplica lo mismo a la empresa pública que a la privada.

Este concepto es clave para entender todo el planteamiento de la empresa moderna, que aquí enunciaremos.

Obviamente, la simpleza de decir que se debe de producir el “máximo lucro posible” es no decir nada. Ni siquiera en términos de dirección moderna, porque quizá a algún empresario le conviene sacrificar utilidades presentes en función de las futuras, o le conviene hacer una estrategia de retorno de inversión o de crecimiento de mercado, donde, con relación a su reducida inversión, pretende un mayor volumen de ventas, aunque no un mayor rendimiento en utilidades necesarias totales.

Por el contrario, cuando la empresa produce un valor económico agregado, su problema social será menor: consistirá en distribuirlo de la manera más justa. Trataremos de explicar esto con el esquema que añadiremos a continuación.

Es natural que si no existe el valor económico agregado, entonces, es grave el problema social. Nadie da lo que no tiene. Nadie reparte lo que no genera, ni en el capitalismo, ni en el socialismo, ni en la empresa pública, ni en la privada. La empresa por tanto, tendrá las siguientes finalidades, tanto económicas como sociales, con la conciencia plena de que lo económico no choca con lo social:

* ICAMI: Centro de Formación y Perfeccionamiento Directivo.

Atender el mercado cada vez mejor

Dicho de otra manera: que el producto llegue al mayor número de clientes posible, con la mejor presentación y calidad posible.

Producir y distribuir a costos mínimos

La empresa debe mejorar la eficiencia de su operación, por la diferencia de precios de mercado o insumos (por productividad).

Lograr el mayor valor económico agregado posible

Para que haya en la empresa productividad y beneficio para la sociedad, se requiere que del valor económico agregado salgan beneficiados los elementos internos y externos de la empresa.

Pagar salarios justos y perfeccionar sin límites a los trabajadores

La verdadera justicia social en el salario, se ejerce cuando se acortan las distancias reales entre lo que el trabajador merece por justicia conmutativa y por aportación a la empresa, y lo que el trabajador necesita para él y su familia.

No es nada más una fórmula monetaria de más dinero en los bolsillos, sino el incremento del producto interno bruto en las tiendas. El salario se recoge en la empresa, pero se cobra y se hace efectivo en los mercados.

La empresa es, en parte, una segunda escuela. Si la primera escuela realizó bien su labor, esto va a ser más sencillo. Si la primera escuela falló, la empresa tendrá que poner un esfuerzo extraordinario.

Por otro lado, la capacitación de nivel medio (el desarrollar personas como técnicos medios en los diferentes campos) permitiría a la industria llegar más pronto a un salario verdaderamente justo.

Dividendo atractivo a los inversionistas

No se puede hablar de dividendo justo: no hay justicia en el dividendo. O es atractivo o no llega la inversión. Para esto hay mercado de dinero y mercado de capitales. Si se reduce o se nulifica, con el control de precios, por ejemplo, se frena la inversión.

Distribuir los recursos

Esto es lo que cuida la propia estabilidad de la empresa, los recursos que van a la amortización, a la depreciación, a la reinversión necesaria para la estabilidad de la empresa.

Tienen que ser obtenidos del valor económico agregado y no como un insumo, sino como una parte del mismo valor. A veces podrán provenir de dividendos o de salarios capitalizados.

Investigación y desarrollo en los campos tecnológicos, científicos, y áreas administrativas

Del valor económico agregado saldrán esos costos. No debe ser la tecnología un insumo siempre adquirido mediante la compra de equipos: debe ser, en gran parte, desarrollada por la propia empresa, tomando parte de su valor económico agregado.

Piénsese lo que sucedería en una empresa que no gastara en investigación, y que por algunos años pudiese repartir buenos dividendos, pagar magníficos impuestos o subir los salarios; en el momento en que dejara de hacer la investigación necesaria, probablemente dejaría de atender el mercado en la forma correcta y la empresa declinaría.

LA MISIÓN EMPRESARIAL

La nobleza de ser empresario es distinta a la aburrida tarea de ser un hombre de lucro. La misión del empresario, la vocación empresarial, no consiste en volverse el más rico, consiste en volver más rica a la empresa; estriba en entender la empresa como una comunidad humana, como algo en la que todos participan y de la que todos deben llevar parte, no solo de dinero, sino de cultura y desarrollo humano.

Megatendencias mundiales y oportunidades para una propuesta de desarrollo agroempresarial de las zonas rurales de Sinaloa

Adalberto Mustieles Ibarra*

INTRODUCCIÓN

Las necesidades del mundo van cambiando a lo largo del tiempo, y la sociedad se ve marcada por nuevas tendencias o inclinaciones que permiten que el planeta y, más importante aun, la raza humana y las sociedades sigan existiendo tal y como las conocemos ahora. A este proceso se le denomina megatendencias.

La definición de megatendencia es la extrema propensión o fuerte inclinación hacia un objetivo, que una vez iniciada no se puede detener.

De acuerdo al ámbito de que se trate, se pueden distinguir diversas megatendencias, ya sea en el sector financiero, en la sociedad y la cultura, o en el sector agropecuario. También es posible distinguir comportamientos en los diversos actores económicos y sociales que constituyen estas tendencias irreversibles que dan forma a nuevas formas de convivencia y de hacer las cosas.

Este fenómeno no es nuevo, ha existido desde que la humanidad se organizó en sociedades, en las que necesita convivir y satisfacer sus necesidades; sin embargo, en la actualidad, su estudio es de suma importancia para poder anticiparnos a la presencia de amenazas u oportunidades que tendrán impacto en nuestra persona, en nuestras familias, en nuestra sociedad y en nuestros negocios.

LAS TENDENCIAS EN EL ORDEN FINANCIERO Y DE NEGOCIOS

En el 2010, el sistema financiero internacional permanecía muy frágil, pero las economías alrededor del mundo se empezaron a mover hacia la recuperación. Algunas --en especial aquellas que se mueven en los

* Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de Gobierno del Estado de Sinaloa.

mercados emergentes— rompieron rápidamente con esta condición, continuando con su rápido crecimiento.

¿Qué explica este fenómeno? ¿Por qué las antiguas teorías económicas ya no pueden predecir el comportamiento de los mercados?

En un reporte denominado *Siguiendo las tendencias mundiales*, se da cuenta de que se están desarrollando a largo plazo, seis grandes tendencias financieras y de negocios que conforman el nuevo orden mundial y le darán forma a una nueva realidad en las economías del planeta:

1. Los mercados emergentes están incrementando su influencia global.
2. Las tecnologías limpias están incrementando sus ventajas competitivas.
3. Los sistemas financieros globalizados buscan su recuperación a través de transformaciones y consolidaciones.
4. Los gobiernos intensifican sus nexos con el sector privado.
5. Los cambios rápidos en la tecnología y la innovación están creando un mundo más inteligente y móvil.
6. Las transformaciones demográficas están cambiando radicalmente la fuerza laboral, los mercados y las costumbres de consumo.

Las economías se están globalizando de tal suerte que las empresas, los gobiernos y las empresas se encuentran fuertemente relacionadas, de tal suerte que se verán forzadas a cooperar de formas que no pudiéramos haber imaginado hace algunos años.

De acuerdo a la visión de la empresa de consultoría Ernst & Young, considera que estas seis tendencias están interconectadas por tres fuerzas motivadoras que se encuentran en la base de estos cambios, que han sido la causa de que cada una de estas tendencias se establezca y se perpetúe en el corto plazo

Cambios demográficos

Crecimiento de la población, incremento en la esperanza de vida, aumento de la población urbana, aumento de la brecha entre los países con población joven y aquellos que envejecen rápidamente (lo que suele denominarse *bono demográfico*) y el rápido crecimiento de clases medias en países emergentes, fenómenos que están no solo reconfigurando el mercado y el mundo de los negocios, sino la sociedad humana en su conjunto.

Transformación de las estructuras de poder global

Mientras el mundo se recupera de las peores recesiones sufridas en la historia, el advenimiento de las interacciones y fuertes relaciones entre los sectores público y privado, ha cambiado el balance de las fuerzas y el poder en el mundo más rápido de lo que nos hubiéramos imaginado hace pocos años.

Innovaciones disruptivas

Las innovaciones tecnológicas continúan teniendo efectos masivos en la sociedad y en la forma de hacer negocios. Ahora estamos viendo mercados emergentes que se convierten en campo propicio para la innovación, especialmente en el esfuerzo que hacen las empresas por alcanzar las crecientes clases medias y los consumidores de bajos ingresos alrededor de todo el mundo.

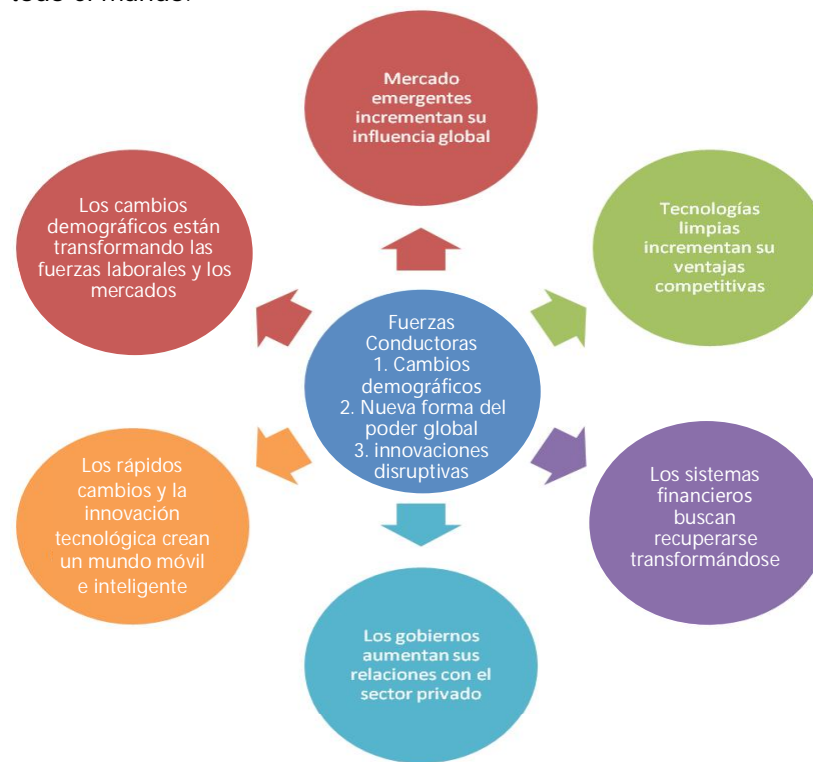


Figura 1. Seis tendencias globales, interconectadas por tres fuerzas estratégicas de cambio.

GANADORES Y PERDEDORES

Mientras estas tendencias cambian inevitablemente las formas en las cuales operan, crecen y compiten los negocios, inevitablemente surgen ganadores y perdedores.

Los ganadores son fáciles de detectar:

- Serán organizaciones que constantemente monitoreen las tendencias globales y el entorno externo, adopten nuevas tecnologías, y busquen los mejores talentos dondequiera que estén, especialmente en aquellos segmentos de la población que antiguamente no eran considerados, como el caso de las mujeres, personas de la tercera edad y pertenecientes a minorías, como los indígenas.

- Independientemente de la industria en la que se encuentren o en qué lugar estén sus oficinas, estas organizaciones siempre buscarán salir al escenario mundial; y al hacerlo estarán navegando en un mundo de leyes, costumbres y marcos regulatorios, mientras se adaptan a los ambientes locales y tratan de crear un equipo de trabajo global.

- Estarán modificando las cadenas de suministro, aprovechar la mano de obra de terceros y reducir sus costos de manufactura y protegerse de los fluctuaciones de precios de las materias primas.

- Estarán buscando cómo encajarán las tecnologías limpias y sustentables en sus planes de desarrollo, crecimiento y expansión, y cómo hacerlas parte integrante de sus estrategias competitivas de futuro.

- Por su parte, los gobiernos estarán buscando la forma para empatar la agenda de crecimiento, mientras reducen el costo de las estructuras de gobierno y las deudas nacionales.

Dando forma al futuro

Mientras las empresas y el gobierno buscan su futuro, deben recordar perfectamente que seguir las estrategias actuales ya no será suficiente. Ellos deben de pensar profundamente acerca de las oportunidades y los riesgos que presentan las actuales tendencias globales y las fuerzas que están dando lugar a las mismas.

Es imprescindible un cambio de mentalidad, para poder re-imaginar qué es lo que podemos lograr, descubriendo los cambios que debemos hacer en nuestras estrategias y en la forma de hacer las cosas.

Aquellos que tendrán éxito en este nuevo y cambiante mundo, serán los que no solamente se encuentren navegando en estas tendencias globales de futuro, si no que desde ya se encuentren dándoles forma.

Megatendencias tecnológicas

Analistas internacionales prevén un futuro marcado por las nuevas tecnologías, y los cambios económicos y climáticos, los cuales transformarán la sociedad mundial.

El mundo está cambiando y la sociedad actual evoluciona al mismo tiempo que vive el impacto diario de las nuevas tecnologías, los cambios geopolíticos y económicos a nivel mundial.

Varios analistas proyectan lo que nos depara este mundo globalizado y han entregado algunos pronósticos sobre las tendencias que influirán en el futuro próximo. Según el español Javier Piedrahita, director de la revista virtual MarketingDirecto.com, diez temas serán los que dirijan nuestros intereses.

INTERNET

La revolución más importante de las comunicaciones, la Internet, continuará siendo una de las tendencias que más evolucionará en este siglo, según los especialistas. La red se convertirá en un servicio indispensable para

la vida cotidiana, y a muchos de los usuarios les cambiará la vida, ya que podrán hacer todo a través del servicio: manejar su hogar, trabajar, estudiar y realizar todo tipo de transacciones a través de ella.

Para el presidente de Tecnología de la Información y la Fundación para la Innovación (ITIF, por sus siglas en inglés), Rob Atkinson, Internet y las máquinas inteligentes ayudarán a mejorar la calidad de vida de las personas.

NANOTECNOLOGÍA¹

Manipular la materia a escala de atómica será, según George Whitesides, nanopionero de la Universidad de Harvard, la clave del nuevo siglo y el nuevo motor del crecimiento mundial.

Esta tecnología promete beneficios de todo tipo, desde aplicaciones médicas nuevas o más eficientes a soluciones de problemas ambientales y en otras áreas. Se trata de nuevas técnicas que van a revolucionar la forma de vida en todos los ámbitos.

BIOTECNOLOGÍA

La utilización de organismos vivos, o partes de los mismos, para obtener o modificar productos, mejorar plantas y animales o desarrollar microorganismos para objetivos específicos, será la disciplina sanitaria que cambiará la vida humana como la conocemos.

Para Ellen Heber-Katz, bióloga de desarrollo en el Instituto Wistar de Filadelfia, Estados Unidos, en el futuro "cada parte del cuerpo podrá ser sustituida" tal y como un repuesto de auto, gracias a la creación de órganos artificiales, lo que aumentará las expectativas de vida.

CAMBIO CLIMÁTICO

Sin duda es el tema que preocupa actualmente a todo el planeta. El último informe mundial sobre el estado del medio ambiente global, ha movilizado a todos los sectores para detener los efectos de la contaminación.

El analista chileno Raúl Sohr, considera que este tema traerá un "cambio de paradigma que reducirá drásticamente el consumo de hidrocarburos", lo que afectará tanto a la política como a la economía mundial.

Los gobiernos ya han reaccionado ante la amenaza y están invirtiendo gran parte de su tiempo en revertir la pérdida de los recursos naturales y conservarlos para el futuro.

ASIA Y LAS NUEVAS SUPERPOTENCIAS

En el siglo XXI se renovará el mapa económico gracias a la incorporación de dos superpotencias asiáticas: China e India.

Ambos países han superado sus bajas tasas de crecimiento económico y

¹ La nanotecnología es un campo de las ciencias aplicadas dedicado al control y manipulación de la materia a una escala menor que un micrómetro, es decir, a nivel de átomos y moléculas (nanomateriales).

comienzan a alejarse rápidamente de la pobreza y acercarse peligrosamente a las que fueron las superpotencias del siglo XX. Sin duda serán los nuevos centros de gravitación de la economía mundial.

Norbert Walter, de Deutsche Bank, opina que “tanto India como China fomentan con fuerza la creación de capital humano”. Esto traerá como resultado un mundo multipolar, en el que Estados Unidos tendrá un papel importante pero no dominante.

INGLÉS, IDIOMA GLOBAL

La globalización ha generado la necesidad de tener un idioma oficial en común y el inglés parece ser el que lleva la delantera.

El experto económico finlandés Christian Hjorth-Andersen, de la Universidad de Copenhague, aseguró que a pesar de no ser el lenguaje más hablado en el mundo, el factor dominante de la lengua británica es el poder económico. Según el *ranking* elaborado por Andersen, basado en esta teoría, el inglés lidera como el idioma universal, luego el alemán, francés, español, italiano y el chino.

ENVEJECIMIENTO DEMOGRÁFICO

La población mundial crece, pero los países desarrollados tienen una menor natalidad. Para el alemán Herwig Birg, experto en población esto podría ser un problema: “Si un proceso demográfico va durante 25 años en dirección errónea, llevará tres cuartos de siglo pararlo”, asegura.

La tarea es prever los efectos para la economía y la sociedad que trae el envejecimiento de nuestra sociedad. Por ejemplo, Europa bajará de 13 a 5 % en proporción de la población global; mientras que en África, en el 2050, vivirán tres veces más habitantes que en el Europa, lo que puede variar las tendencias mundiales económicas.

MIGRACIONES

Richard Florida, profesor de economía de la Universidad Carnegie Mellon, plantea que en el futuro “la ciudad que eliges para vivir es la decisión más importante en la vida”.

Actualmente, los gobiernos de las potencias económicas han analizado el tema de las migraciones y los problemas que podrían traer, por lo que han creado políticas gubernamentales específicas.

Para Raúl Sohr, este es uno de los temas que más influirá en la política internacional. Como es el caso de la Unión Europea, que ha tomado a la inmigración ilegal como uno de los grandes retos a superar, creando planes especiales para disminuirla y normativas especiales para hacerlo de manera legal.

EL ROL FEMENINO

Las mujeres serán la nueva fuerza laboral en este siglo y según algunos analistas son las que llevarán las riendas económicas.

Peter Brabeck-Letmathe, director ejecutivo de la empresa internacional Nestlé, piensa que son ellas “las que tendrán un papel dominante en la creación de una nueva cultura de empresa para el siglo XXI”.

REVOLUCIONES LABORALES

El mercado del trabajo será el que más transformaciones sufra y los roles laborales serán cada vez más horizontales. Hilmar Schneider, experto en mercados laborales, considera que “en algún momento ya no estará claro quién es trabajador y quién empresario”.

También los hábitos evolucionarán. Gracias a Internet, las personas no deberán trasladarse hacia un lugar a trabajo y lo podrán hacer desde sus casas.

Megatendencias agrícolas

Así como las fuerzas que están presentes en los cambios de la economía y la tecnología, en el sector agrícola también se presentan una serie de tendencias sustantivas que están provocando cambios disruptivos en el sector.

El desarrollo del sector primario no puede evadirse de los cambios que están sucediendo en los demás factores y no es ajeno a las fuerzas que motivan estas tendencias globales, irreversibles y de gran impacto.

Puntualmente, algunos aspectos del contexto general en el sector rural del país son:

- Alta migración de mujeres y hombres jóvenes en el campo.
- La globalización de los mercados.
- La producción intensiva con alta tecnología.
- Unidades de producción mayores.
- La familia rural pasa de ser productora a consumidora.

Dentro de este contexto podemos señalar algunas megatendencias que se presentan en el sector agropecuario, mismas que describimos a continuación:

AUMENTO EN EL TAMAÑO DE LAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN

La primera de ellas es la concentración de la producción: es la tendencia hacia un menor número de unidades de producción, pero de mayor tamaño.

Las explotaciones agrícolas, ganaderas, forestales y acuícolas cada vez se van haciendo más grandes, siguiendo la tendencia que hay a nivel mundial para encontrar economías de escala. Con eso se optimizan los recursos humanos, financieros, de mercado, de organización y trae como consecuencia cambios en la demografía económica de las regiones, produce la emigración de la población a las zonas urbanas, y genera reducción de la actividad en las zonas rurales (tenemos más agricultores sin tierra y sin trabajo).

MAYOR INTEGRACIÓN DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS

La segunda gran megatendencia es el reforzamiento de cadenas productivas, es decir, hay acuerdos previos (agricultura por contrato) entre los diversos eslabones de la cadena productiva antes de que se empiece a sembrar.

De esa manera se reduce la incertidumbre con la producción *justo a tiempo*, de tal forma que quienes componen los diversos eslabones de la cadena productiva pueden sacar provecho —tanto el comprador como el vendedor— de las ventajas estacionales, cuando los precios son más altos.

Más aun, en el encadenamiento productivo algunos grupos se encuentran en el medio de la integración vertical: unos caminan hacia arriba, de las materias primas a los productos terminados; y los otros lo hacen en sentido contrario.

Existe un punto en la industria intermedia que pudiera dar origen a nuevas formas de asociación entre gremios distintos de la misma cadena, tal sería el caso de la industria cervecera y los almidones, del agave y el tequila, la industria textil con los algodones, o los productores de leche con las cadenas comerciales, solo por mencionar algunos ejemplos.

DISTRIBUCIÓN EQUITATIVA DEL RIESGO

Los productores primarios, ante la necesidad de volverse más competitivos para permanecer en la actividad, se han dado cuenta de que no deben cargar con costos asociados a los riesgos propios de la producción primaria, es necesario transferir parte de estos costos a otras secciones de las cadenas productivas, o tomar parte del valor agregado que generan los alimentos para equilibrar la ecuación que relaciona a mayor riesgo mayor probabilidad de ganancias.

Los productores primarios pretenden incursionar en proceso de valor agregado, ya sea aumentando la eficiencia de sus sistemas productivos, integrándose hacia el lado de los insumos, eliminando los procesos y los actores que no agregan valor, y asimilándose a procesos industriales de transformación de sus materias primas.

Este será un proceso irreversible, toda vez que la sociedad no ha podido más que cargar al sector todo el peso del riesgo y muy poco del valor, disminuyendo peligrosamente la rentabilidad, al mismo tiempo que le escatimó y le retiró los subsidios que eran el mecanismo que equilibraba esa distorsionada ecuación económica.

PREOCUPACIÓN POR LA ECOLOGÍA

El desarrollo sustentable ya no es una moda. Se trata de un estándar de la industria que reconoce que la conservación y explotación inteligente y responsable de los recursos naturales es un factor indispensable para el futuro de la actividad y de la humanidad, que demanda cada vez más alimentos con los mismos recursos. Ya no es posible imaginar innovaciones en los métodos de gestión productiva que no tengan incluidas tecnologías

sustentables.

MERCADOS MÁS EXIGENTES

La tercera megatendencia tiene que ver con la soberanía del consumidor: cada día los consumidores están más informados, más organizados, y son más exigentes; se preocupan más por la salud, por la nutrición, por la presentación, por la ecología, y por la forma en la que se produce la comida que se consume; de tal manera que verifican si un producto cumple ciertas normas y si no se perjudica el medio ambiente con su producción, además de que los trabajadores sean tratados justamente y que no se utilice trabajo infantil en los campos agrícolas.

Y por otra parte, estos consumidores se van adentrando cada vez más en otros ramos como turismo y ecoturismo. Es otra forma de ver el campo, y por supuesto, que este consumidor empieza a exigir alimentos especiales, características orgánicas o étnicas.

GLOBALIZACIÓN Y ACUERDOS COMERCIALES

Otra gran tendencia es el abatimiento de las barreras físicas aduanales al comercio, lo cual no quiere decir que no existan restricciones comerciales. La creación de los grandes acuerdos comerciales como el TLC (Tratado de Libre Comercio), Mercosur, Tratado con la Unión Europea, y los que vengan, trae ventajas tanto a productores como a vendedores; pero al mismo tiempo trae desventajas, porque nos hace competir con el resto del mundo, y se establecen restricciones de otro tipo que no son precisamente arancelarias como sanitarias, ecológicas y laborales.

MAYOR PARTICIPACIÓN DE LOS PRODUCTORES EN EL DISEÑO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Otra gran tendencia es la mayor participación social en la políticas públicas, es decir, es una tendencia en la que los ciudadanos se preocupan cada vez más en los asuntos públicos, y esto influye desde si un establo está cerca de unas casas, si una granja porcícola puede verter sus aguas en un río que puede alimentar después a una ciudad. Estos grupos y organizaciones civiles son cada vez más numerosos y tienen mayor peso en la toma de decisiones

FLORECIMIENTO DE LA BIOTECNOLOGÍA

El uso de seres vivos en beneficio de la producción agrícola y la transformación de productos, está en uno de sus puntos más importantes en los medios científicos y comerciales. El advenimiento de los organismos genéticamente modificados —la implantación de genes de una especie en otros con la finalidad de obtener características de interés— han puesto al mundo en una discusión sobre su pertinencia; actualmente el mercado de los consumidores en muchas partes del mundo lo percibe como un riesgo para el futuro de la humanidad, pero también puede ser una oportunidad, ya que falta mucho por investigar y mucho por discutir.

Por otra parte, el uso de microorganismos que coadyuven a las plantas para obtener nutrientes del aire o del suelo será una de las líneas de mayor importancia para lograr una agricultura sustentable.

En el ámbito industrial el uso de organismos para llevar a cabo reacciones bioquímicas —como las fermentaciones— que den lugar a biocombustibles, bioplásticos o químicos básicos —como el ácido láctico² y el ácido succínico³— darán lugar a la nueva química basada en recursos renovables, que en los próximos años sustituirá a la industria de los químicos basados en el petróleo, la agricultura y las zonas rurales no deben despegar su visión de esta tendencia que será de gran peso social y económico en los años por venir.

ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE PRECISIÓN

Como parte importante del desarrollo tecnológico pertinente y sustentable para la agricultura del futuro, están las tecnologías de sitio específico, que pretenden disminuir los efectos negativos en el costo y la productividad de las variaciones espaciales. La idea fundamental es aplicar el estímulo adecuado, en el lugar adecuado, en el momento, forma y dosis adecuadas. Así el uso del sistema de posicionamiento global (GPS, por sus siglas en inglés), las tecnologías de dosis variable, la robótica, los sensores remotos y otras tecnologías emergentes dibujarán la nueva forma de hacer agricultura.

GLOBALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información adecuada siempre ha sido necesaria para tomar decisiones, pero en este momento es indispensable para sobrevivir. Un ejemplo de gran importancia es el acceso a imágenes satelitales sobre el vigor de la vegetación, que permiten a gobiernos y empresas conocer la superficie sembrada a nivel mundial y predecir con un cierto grado de precisión los rendimientos de las cosechas en Argentina, Australia, Estados Unidos o en Rusia; de esa manera pueden hacer predicciones de mercado y colocar sus productos o sus acciones donde sea más conveniente.

El uso de Internet y las redes sociales promueve un flujo de información y conocimiento que reducen la ignorancia en las zonas rurales y permiten a los productores tener acceso a este activo de gran importancia.

² El ácido láctico, o su forma ionizada, también conocido por su nomenclatura oficial ácido 2-hidroxi-propanoico o ácido α -hidroxi-propanoico, es un compuesto químico que desempeña importantes roles en diversos procesos bioquímicos, como la fermentación láctica.

³ Ácido succínico: puede ser encontrado en la fermentación del vino. Se encuentra sobre todo en los músculos, en hongos, en el ámbar y otras resinas, de donde se extrae por destilación. Se obtiene por hidrogenación de los ácidos maleico y fumárico, y en la industria se sintetiza a partir del acetileno y del formaldehído. Se utiliza en la fabricación de lacas, colorantes, en perfumería, en medicina y como aditivo alimentario (E-363).

CAMBIOS SUBSTANCIALES EN LOS PATRONES DE CONSUMO
El advenimiento de grandes masas de clases medias en las economías emergentes, en particular en el bloque llamado BRIC (Brasil, Rusia, India y China), e inclusive de manera local en las grandes urbes del país; los cambios en la dinámica de las familias urbanas en donde la mujer cada vez se introduce más en los mercados laborales; el hecho de que cada día las familias tienen menos tiempo para la preparación de los alimentos; y la concentración de las poblaciones en las zonas urbanas; han dibujado cambios muy importantes en los patrones de consumo.

En primer lugar, se ha generado una gran demanda por proteína animal, según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), para el 2050 se requerirá producir el doble de carne, leche y huevo para cubrir la demanda.

En segundo lugar, se ha generado una demanda de mayor variedad de productos, con nuevos sabores, con alimentos más saludables y, principalmente, de productos frescos, así como una demanda por productos preprocesados que no generen desperdicios (en muchas ciudades resulta muy costoso el manejo de la basura).

ADVENIMIENTO DE LAS CADENAS DE AUTOSERVICIO

Las cadenas de autoservicio están dominando los mercados de venta al menudeo, van creciendo y aumentando su influencia en los consumidores y en los proveedores. Definitivamente están cambiando radicalmente los patrones de distribución.

Hace 10 años la mayoría de las negociaciones era aún entre agricultores, mayoristas o empaques, con los distribuidores o intermediarios; actualmente, las cadenas de autoservicio, a nivel mundial, son las que concentran estas operaciones, de tal manera que cada vez más la operación es directa entre el productor o el empaque y la cadena de autoservicio, y los intermediarios están desapareciendo,

La fuerza y capacidad financiera, así como el volumen de operaciones de estos grandes consorcios, constituyen, paradójicamente, una oportunidad y una amenaza a para los productores primarios.

EL SECTOR RURAL DE SINALOA

El sector rural sinaloense es un mosaico de contrastes, porque hay diferentes enfoques productivos: desde los que tienen grandes tecnologías hasta los que están todavía en la tecnología primitiva; bajos o altos niveles de inversión; diferentes relaciones con el mercado; lugares donde hay sustentabilidad en la producción y lugares donde no se respeta el medio ambiente; donde hay cultura empresarial y donde no hay cultura empresarial.

Estos contrastes hacen sumamente compleja la labor de impulsar el desarrollo de este sector, porque pueden surgir políticas que favorezcan a un sector pero que al mismo tiempo desfavorezcan a otro, por lo cual es

tan importante tomar en cuenta estos contrastes.

El sector rural de Sinaloa sigue esta tendencia, sin embargo la actividad rural es el motor de la economía del estado, que depende fuertemente de la producción primaria para detonar las demás ramas de la economía.

Otras regiones que tienen un mayor componente industrial, manufacturero y de servicios resintieron los embates de las crisis financieras, mientras que Sinaloa siguió creciendo, aunque a ritmo más lento.

No obstante, a raíz de los efectos climáticos que han impactado con fuerza la actividad primaria, los estados más agrícolas ahora sufren estos embates con mayor fuerza que las zonas industrializadas. Una manera de adaptarnos a los efectos del cambio climático, es aumentar nuestro nivel de industrialización y promover otras actividades, como la manufactura y el turismo; en este contexto, la agroindustria y los procesos de valor agregado juegan un papel muy importante para dibujar el nuevo Sinaloa que requerimos para garantizar el crecimiento y el desarrollo.

Sinaloa tiene diversos productos en los cuales es primer productor en México, por ejemplo: maíz, hortalizas, camarón y carne de bovino. Pero carece de una industria procesadora de alimentos que sea capaz de proveer de alimentos al mercado nacional y al mercado mundial.

A la par de esta agricultura comercial de alta tecnología, tenemos otro tipo de producción agrícola generado por un sector de bajos ingresos, un sector campesino marginado, conformado por más de 120 mil productores agrícolas.

¿Cuáles son las propuestas?

La prioridad es promover la participación organizada de los productores rurales como sujetos de su propio desarrollo en la preparación y puesta en práctica del Plan Estatal de Desarrollo.

Se trata de que el gobierno no sea el único actor, sino que sean los productores rurales los principales actores de su propio desarrollo, para lo cual planteamos las siguientes acciones estratégicas:

1. Promover la organización económica de los productores en núcleos productivos empresariales de tamaño compacto, asociando a individuos con visión e intereses comunes, implantando un modelo exitoso que garantice la permanencia y éxito de los emprendimientos, en el cual se implemente un sistema de seguimiento y acompañamiento profesional (*couching*) y un diseño corporativo que se ajuste a las condiciones específicas de cada grupo. El desarrollo humano y el desarrollo de las empresas de productores son la garantía y solidez de este proyecto.

2. Promover la creación de micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo a la actividad y condiciones específicas, para la instalación de proyectos de valor agregado de las materias primas rurales, la integración vertical hacia los insumos agrícolas y la maquinaria y la participación en procesos de almacenamiento y comercialización, concepto que denominaremos AgroPymes.

3. Promover el bienestar de la población rural, creando empleos y actividad en la zona que permita aprovechar eficientemente el bono demográfico, generando riqueza y evitando el ocio que degrada la actividad social y económica del sector.

4. Promover la reconversión y la diversificación productiva conectada con los mercados y sus necesidades, integrando procesos de valor agregado que nos permita llegar a mercados más sofisticados, diversificados y de alto valor.

5. Coordinar a todas las instancias de gobierno que puedan aportar recursos, servicios, asesoría o competencias para desarrollar las AgroPymes de manera eficiente y oportuna, para lo cual proponemos crear la Ventanilla Única de Atención a las AgroPymes en lo referente a los procesos de valor agregado.

6. Promover la interrelación de cadenas productivas (*clusters*), para generar cadenas de valor que garanticen el desarrollo armónico, equilibrado y equitativo de todos los sectores. Promoviendo la competencia y evitando la concentración de poder y riqueza, lo cual daña el desarrollo justo de las zonas rurales.

7. Impulsar la investigación científica básica y aplicada, así como la innovación para la generación de nueva oferta de productos intermedios y terminados, basados en las materias primas críticas de Sinaloa.

8. Alinear los presupuestos estatales y federales (recursos en concurrencia) para enfocarlos al desarrollo de los proyectos productivos que surjan de estos nuevos sujetos económicos.

9. Convertir la educación y la capacitación en estrategias básicas para el desarrollo rural, incorporando a este proceso a un número significativo de habitantes del campo.

10. Desarrollar los modelos financieros y económicos que alejen del subsidiarismo al desarrollo de emprendedores rurales, incorporando los esquemas de seguimiento y acompañamiento necesarios para dar certidumbre al desarrollo de los proyectos, evitar caer en los malos hábitos del pasado, y garantizar el cumplimiento de los programas establecidos.

En las zonas marginadas sería importante tener una política especial, como un autodiagnóstico participativo, con la recuperación de la propia historia de los valores locales, buscando el bienestar de la población como una finalidad esencial de todo este proceso.

Parte esencial de esta política sería la creación de proyectos productivos locales con tres características fundamentales: cooperativismo, acompañamiento y financiamiento. También incluye el mejoramiento de la vivienda rural, seguridad alimentaria, infraestructura social y proyectos productivos no agropecuarios como el ecoturismo o las artesanías en base a materias primas locales.

Las estrategias para crear una nueva fuerza empresarial en la zona rural son: capacitación, organización y desarrollo empresarial como estrategia básica. El desarrollo de pequeñas y medianas industrias que eviten la

concentración de los medios de producción y la oferta, aportará elementos indispensables para promover la competitividad del sector y garantizar la viabilidad y permanencia de los nuevos negocios.

No se trata solamente de generar empleos, sino que estos sean de calidad, bien pagados, que generen movilidad social, aumenten la eficiencia y la eficacia en la inversión de los recursos públicos, fomenten la inversión privada, y garanticen el desarrollo regional que requiere Sinaloa.

La participación en los proyectos asumidos activamente por los emprendedores rurales es una condición fundamental para el desarrollo. Se opta por el cooperativismo para dar oportunidad al desarrollo humano, ampliando las opciones, las capacidades y las oportunidades de las personas, para que sean promotores de sus propios proyectos de desarrollo, y al mismo tiempo impulsar las oportunidades para todos los demás.

Se pretende impulsar simultáneamente el desarrollo sustentable y el mejoramiento de la productividad en el sector rural mediante la transferencia de la tecnología más apropiada en cada caso, es decir, no está peleado el uso de la tecnología con la sustentabilidad, pero sería necesario conservar simultáneamente el medio ambiente.

Necesitamos incrementar los ingresos familiares en el sector rural y mejorar con esto la calidad de vida de sus habitantes. Estamos buscando en primer lugar la generación de productos de valor agregado y dejar de vender solamente materias primas y comprando productos terminados, antiguamente en las zonas rurales se producían alimentos, se vendían o intercambiaban excedentes, ahora los habitantes compran, gastan y transfieren sus pocos recursos a otros lugares en donde se acumulan, y generan riqueza a costa de la pobreza de los productores, es un ciclo que debemos romper.

Frente a todas las megatendencias se pueden tener tres actitudes básicas:

1. Suponer que se está frente algo tan poderoso y no se tiene nada que hacer más que sufrir las consecuencias.
2. Oponerse en forma total a todo lo que signifique la globalización.
3. Ver esas megatendencias como oportunidades que es posible aprovecharlas o dejarlas.

Respecto al desarrollo sustentable, preguntaríamos si está peleada la productividad agropecuaria con el desarrollo sustentable y si es posible promover el desarrollo microrregional, equilibrado y sustentable, integrando al mismo tiempo a esas comunidades con tecnologías apropiadas en cada caso para hacer uso racional de sus recursos naturales, pero al mismo tiempo salvando dichos recursos para generaciones futuras. No es necesario pensar en una u otra tecnología contrapuesta al desarrollo sustentable, las dos cosas pueden estar juntas si se hace un análisis inteligente.

Es necesario fortalecer la comunicación social, vista como una estrategia de desarrollo rural, generalmente ha sucedido que la comunicación ha sido unidireccional desde la ciudad al campo. Es necesario establecer una estrategia de desarrollo interinstitucional.

REFLEXIONES FINALES

La evolución de México desde el siglo XIX, de ser un país rural, analfabeta y productor de materias primas, hasta convertirse a principios del XXI en un país alfabetizado con alto porcentaje de su población en zonas urbanas, con un gran sector manufacturero y también de alta tecnología, ha generado al mismo tiempo enormes diferenciales sociales y económicos, particularmente a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, y especialmente entre los habitantes de las zonas urbanas con respecto a los habitantes de las zonas rurales y más aun con la enorme cantidad de áreas rurales marginadas.

Modificar esta tendencia generada a lo largo de más de 50 años no es tarea fácil, requiere de acciones de mediano y largo plazo. Es un trabajo compartido entre sociedad y gobierno.

Algunas ideas adicionales que podemos plantear para lograr adaptarnos y tomar ventaja de las oportunidades que nos presentan estas megatendencias en el sector agropecuario son:

1. Producción de más y mejores cantidades de alimentos procesados, con calidad de exportación.
2. Abrir el paso a posibles compañías mexicanas dedicadas a la producción de maquinaria agrícola.
3. Optimizar la producción y distribución en nuestro país facilitando las comunicaciones con mejores vías de acceso tanto marítimas, aéreas, terrestres y ferroviarias.
4. Adoptar el uso de fuentes de energía alternativas con lo que es posible utilizar elementos que provengan del mismo campo — y hacer que este sea autónomo— para mejorar la producción y aumentar las ganancias.
5. Insistir en la capacitación empresarial y fomento de las competencias gerenciales que permitan alcanzar la conversión de los productores primarios en verdaderos empresarios de la industria de los alimentos y los materiales provenientes de fuentes renovables.

Hacia los modelos de gestión agroempresarial

Víctor Sotelo Payán*

Uno de los más grandes retos que se derivan del análisis del contexto, y que se hace evidente en cuanto a los desafíos en la agricultura, es la necesidad de innovar en todos los aspectos y niveles del sector. Esto implica el desarrollo de nuevas variedades vegetales y razas de animales adecuadas a las demandas crecientes, heterogéneas y variables; el desarrollo y la difusión de tecnologías innovadoras orientadas a responder a las necesidades de los negocios; el fortalecimiento de sistemas de extensión, que sean eficientes y capaces de llevar las nuevas tecnologías y variedades a los productores, en particular a los de pequeña escala; la protección de la propiedad intelectual; y el desarrollo de políticas, estrategias y de nuevos modelos de negocios.

Desde este enfoque, se entiende por innovación cualquier novedad introducida exitosamente en los procesos económicos y sociales relacionados con el sector agroalimentario. El concepto incluye la introducción de productos y servicios nuevos, mejoras en la calidad de productos, servicios existentes y de nuevos procesos, nuevos mecanismos de comercialización y prácticas, así como modelos organizativos que resulten en aumentos significativos de la productividad.

En la actividad pecuaria se han logrado varios éxitos, e incluso varias empresas de servicios han innovado en procesos de comercialización que han resultado muy competitivos para los productores.

Son básicamente tres las razones que explican las razones del éxito en esta área:

1. En primer lugar, el carácter perecedero de productos como la leche hace más apremiante para los productores la necesidad de organizarse en torno a centros de acopio que les permitan reducir —e incluso eliminar— este problema, además de que adquieren mayor poder de negociación.

* Consulte, S.C.

El establecimiento de centros de acopio ha sido muy favorecido por el marcado interés de la agroindustria lechera, la cual se ha visto en la necesidad de eliminar su anacrónico sistema de colecta a través de rutas, por sistemas menos costosos y que permiten mejorar la calidad, al recibir la leche fría y con las pertinentes pruebas de acidez y con nula escasez de agua.

De igual manera se minimiza la afluencia en la planta, al recibir una sola pipa con capacidad de hasta 8 mil litros, en vez de 30 productores haciendo fila.

2. En segundo lugar, en el área pecuaria —no más que en la agricultura de básicos— los canales de comercialización se encuentran muy fragmentados con múltiples intermediarios, que son los que obtienen márgenes atractivos, en detrimento del ingreso de los productores. Cuando se logra la sustitución de dichos intermediarios, generalmente se logran precios muy atractivos para el productor.

3. En tercer lugar, las actividades pecuarias generan un nivel de liquidez que —hasta cierto punto— permite a los productores prescindir de créditos bancarios. Esto posibilita que las empresas de servicios puedan dedicarle más tiempo a brindar asesoría técnica, capacitación y mejoramiento de razas e inseminación artificial, entre otras cosas.

Los productores de leche de vaca de La Cruz, Elota, región lechera por excelencia, agrupados en torno a varios centros de acopio promovidos y asesorados bajo las modalidades de asociacionismo como figura de empresas integradoras, decidieron adquirir fondos federales para importar vacas lecheras de Suiza. También obtuvieron infraestructura para la elaboración de quesos y otros derivados, productos que la empresa comercializa en cadenas de supermercados y en el sector gastronómico. Hoy esto les está reportando utilidades aceptables a pesar de la competencia y monopolización del mercado.

Lo anterior ha puesto en alerta a compañías (Nestlé, entre otras) que han emprendido una campaña nacional para desintegrar a los grupos organizados bajo la figura de empresas integradoras en torno a los centros de acopio.

En las áreas de influencia de varias empresas integradas se detectó que las grandes compañías están ofreciendo tanques individuales a los productores que contribuyen con los mayores volúmenes de leche en los centros de acopio, argumentando que así la calidad de su leche no se deteriorará al mezclarse con la de otros productores. Asimismo, les ofrecen un precio mayor que el pagado a los productores que entregan en el centro de acopio de los afiliados. En definitiva, estos intentos van en sentido inverso al modelo organizacional, y echan por tierra los logros alcanzados.

Además, después de separar a los más fuertes de la figura asociativa, mejorándoles el precio y otros beneficios en infraestructura, al cabo de

ocho meses les cancelan todos los beneficios, con el argumento de que la dirección ya no les autoriza sobreprecios. La reacción de los beneficiados, en principio, es querer regresar a la asociación, pero se enteran que el grupo ya no cree en la figura.

Por lo tanto, tales estrategias son en definitiva para desbaratar los grupos asociados y frenar la posibilidad de que el productor de leche se convierta en agroempresario.

No obstante, hay conciencia en que la transformación del productor —lechero, ganadero y fruticultor— en agroempresario, es posible. Gente trabajando hombro con hombro, cooperando en grupos, organizaciones y asociaciones, es una condición necesaria para lograr la revalorización e inclusión del sector rural en la economía en conjunto.

La interrogante que prevalecía años anteriores era: ¿Cómo lograr tal movilización? Las experiencias analizadas muestran que fue el fortalecimiento de empresas o despachos de servicios profesionales privados los que lograron impulsar esto: usando programas de sensibilización al desarrollo organizacional en el medio rural, y convirtiendo al productor del campo en agroempresario, tanto en forma asociativa como individual, otorgándole valor agregado a los productos que se generan con la agricultura, la ganadería, pesca y fruticultura.

Esto ha significado impulsar de forma preponderante a los despachos que gestionan recursos federales o estatales para los grupos asociados productores y transformadores de productos del agro. Estos despachos también son grandes colaboradores para desarrollar grupos y organizaciones con visiones estratégicas, capaces de captar y movilizar la derrama económica de entidades federativas rurales, así como generar excedentes económicos mediante agroempresarios que permitan las compras y ventas en común, y donde la responsabilidad, la equidad, la creatividad y la visión estratégica sean la base del trabajo.

Este reto, sin embargo, rebasa las posibilidades de un individuo aislado: para lograr un excelente modelo de gestión agroempresarial, es necesaria la asociación de grupos de productores del mismo gremio bajo la figura legal de persona moral, que aglutina diversos profesionales con habilidades específicas, pero con la visión integral del consejo de administración; también es importante dar seguimiento a la formación y a la capacitación de los asociados; se deben mantener en orden la auditoría semestral de gastos y el reglamento de operaciones, y señalar la capacidad de endeudamiento de los diferentes actores principales, hasta el pleno de la asamblea.

Con estos diversos esquemas de asociacionismo, que son la fortaleza de Sinaloa, es posible que se conformen varios grupos como figuras asociativas con formalidad legal, y se aglutinen en la gran figura de *clusters* (grupos); con ello, se podrían concretar cifras de producción de cada una de todas las diversas empresas integradoras y lograr penetrar a compañías como Soriana, Sam's Club, Walmart, Comercial Mexicana, así

como a mercados de abastos de la región, de Guadalajara y México D.F., con diversos productos y con buena capacidad de negociación.

En principio iniciamos con las actividades de los productores del campo y después con el nacimiento de las movilizaciones de conformación de grupos, la cual fue una estrategia viable y necesaria para revalorar e incluir en mejores condiciones a este sector del agro en la economía en su conjunto.

El reto actual consiste en multiplicar estas experiencias, lograr que los grupos asociados tengan un peso determinado en la vida de los pobladores, y que los productores asuman el rol de agroempresarios.

Posponer acciones para darle valor agregado a la producción del agro, en aras de lo urgente, no hará más que dificultar el proceso de convertir al productor en agroempresario.

Cuadro 1. Respecto a productos, se muestran algunos con valor agregado, generados al concentrar las producciones en la empresa integradora, para industrializar y comercializar por cuenta y orden de sus socios o agroempresarios.

SECTOR		
Forestal	Agrícola (tomate)	Frutícola (mango)
Postes para cableado	Mermelada	Deshidratado
Puntales	Catsup	Pulpa y conserva congelada
Durmientes	Salsas	En cuadritos para yogur
Tarimas	Puré	Jugo o néctar
Javas	Jugo de tomate	Vino de mango
Palos de escoba	Tomate en polvo	Salsa de mango
Palillos picadientes	Entero, pelado o envasado	Deshidratado
Ganchos para ropa		
Muebles para el hogar		
Cocinas integrales		
Muebles rústicos		
Cabañas		

El campo y la micro, pequeña y mediana industria en Sinaloa

Guillermo Prieto Guerra*

INTRODUCCIÓN

Con el conocimiento de que los precios internacionales seguirán altos en lo sucesivo, ¿qué hacen las Pymes (pequeñas y medianas empresas), las cuales se podrían beneficiarse tanto con este auge?

Con esta información, el agro debería tener cada año un récord de ingresos. Hay muchas oportunidades para explorar, en especial en la zona agrícola del país, pero también en otras áreas y actividades muy diversas.

En todos esos años, siempre el último es el mejor, comentó el titular de una Pyme fabricante de las sembradoras para siembra directa Súper Walter, con sede en el norte de Sinaloa.

“Posiblemente este es el mejor ciclo de crecimiento prolongado en la historia de la maquinaria agrícola”, señaló otro empresario, dedicado a la producción de desmalezadoras, fertilizadoras y otras máquinas para el agro.

Las reflexiones de los industriales no dejan lugar a dudas: el momento que atraviesa el sector agropecuario es excepcional, y está abriendo oportunidades de buenos negocios para muchas Pymes.

Son muchos los que percibieron que este sector tiene alto potencial de rentabilidad, y existen aun muchas posibilidades en Sinaloa, por ejemplo en las áreas forestales y en otras muy diversas del sector, como la pesca en presas.

RÉCORD HISTÓRICO

Alrededor del campo se está concentrando un enorme caudal de recursos que alimenta al universo de las Pymes, relacionado directa e indirectamente con el rubro, tanto en las zonas rurales como en los aglomerados urbanos:

* Secretaría de Desarrollo Económico de Gobierno del Estado de Sinaloa.

- El sector primario tiene un papel fundamental en el desarrollo económico de Sinaloa, no solo en materia de ingresos, empleo y valor de la producción, sino en lo que se refiere a la producción de alimentos.

- El liderazgo del estado en el sector primario lo coloca en condiciones estratégicas para ponerle el segundo piso a la economía sinaloense: en producción de tomate el estado aporta 42% de la producción nacional; 36% en pepino; 65% en garbanzo; 47% en atún; 14% en pesca de camarón; 12% en mango; 12% en papa (con 300 mil toneladas al año); y 20% del total de la producción granera.

- La alta demanda de alimentos en diversas regiones del mundo, principalmente en Asia y Europa, exige nuevos patrones de consumo y volúmenes cada vez mayores, debido al crecimiento demográfico.

- Las nuevas tendencias en los patrones de consumo están incrementando la demanda de alimentos procesados con estrictas normas de inocuidad e higiene, con bajos contenidos de grasas y sin conservadores, así como alimentos que contengan propiedades nutraceuticas¹.

- Actualmente el valor de la producción de alimentos en Sinaloa alcanza 25 mil 450 millones de pesos, generando 10.2% del PIB estatal y 7.9% del empleo formal.

- Sinaloa destaca en tres segmentos de la industria de alimentos, por su volumen:

- o Carne.

- o Pescados y mariscos.

- o Frutas y legumbres.

- Y por su valor, en:

- o Frutas y legumbres.

- o Panadería y tortillas,

- o Bebidas.

- o Lácteos.

- Las áreas de oportunidad para las miPymes sinaloenses pueden encontrar importantes nichos para su desarrollo en estos segmentos de la industria alimentaria.

La cadena de producción del sector comprende a varios tipos de actores, y cada uno tiene demandas y características específicas: productores agrícolas o ganaderos, organizaciones intermedias (cooperativas, acopiadores, transportistas y frigoríficos), hasta llegar a los exportadores, operadores portuarios, industrializadoras, aceiteras, y multinacionales proveedoras de insumos y semillas; es decir, no se trata solo de proveer a agricultores, a ganaderos o a productores rurales directos.

Al gran volumen de recursos en Sinaloa se suma la dispersión geográfica y la elevada cantidad de clientes potenciales, factores que se combinan para convertir a este sector en un terreno fértil para las pequeñas y

¹ Nutraceutico: alimento, o ingrediente del mismo, que proporciona un beneficio probado a la salud humana.

medianas empresas locales.

INVERTIR EN EQUIPOS

Uno de los sectores que más aprovechó el auge del campo es el de los fabricantes de maquinaria agrícola. Según las cifras de la cámara que agrupa a los industriales de este rubro, en cada ciclo agrícola se invierte en renovar o ampliar el *stock* de maquinaria: sembradoras, cosechadoras, desmalezadoras, fertilizadoras, entre otras.

Este sector es muy dinámico y se presta para la aparición de nuevos oferentes, ya que todavía no existen grandes compañías que monopolicen la actividad y bloqueen el acceso a firmas de pequeño y mediano tamaño.

Entonces, siempre hay lugar para nuevas empresas, sobre todo si son eficientes y capaces de combatir con otras en el mercado: los emprendedores pueden empezar siendo pequeños.

HUELLAS DIGITALES

En el rubro de servicios e insumos tecnológicos también se están abriendo mercados para nuevos protagonistas, como lo muestra la trayectoria de muchas Pymes que están creciendo con la oferta de servicios y productos para el agro. Sin embargo, los conocedores del rubro recomiendan avanzar con cuidado.

Para poder competir en este terreno, es necesario ofrecer productos innovadores y tratar de incursionar en zonas rurales menos cubiertas por los proveedores del rubro. No obstante, si se avanza demasiado lejos en la tecnología, se corre el riesgo de ofrecer algo muy caro o que nadie perciba como necesidad todavía.

Un par de ejemplos:

- Dispositivos de ubicación con identificadores digitales para animales, con un soporte en Internet muy sofisticado.

- Un servicio telefónico a buen precio, en áreas adonde la telefonía tradicional no llega o no resulta económicamente viable, con franquicias y una firma tecnológica con bases en el norte, centro y sur de Sinaloa.

- Servicios para asesoramiento en suelos y agua, o biogenética, apoyados en fotos satelitales.

Aunque es evidente que hay una amplia oferta de servicios para el campo, aún existen necesidades sin cubrir. Según estudios de mercado, un sector que todavía no incorpora tanta tecnología es la ganadería, de modo que es posible que allí puedan abrirse posibilidades en el futuro; sin embargo, en este momento la mayoría de los productores ganaderos no ven la necesidad de introducir innovaciones.

Según afirman los expertos del sector, las inversiones en tecnología dependerán, en gran medida, de las expectativas de rentabilidad de la actividad agrícola.

A DÓNDE APOSTAR

El campo ofrece oportunidades para que las Pymes puedan crecer o encontrar nuevos nichos, como proveedoras de servicios o productos, asumiendo el papel de elaboradoras de la producción de terceros, o como productoras directas.

Analistas de mercados agrícolas aseguran que una gran parte de su trabajo profesional se vincula con el desarrollo de negocios ligados a la producción primaria, por ejemplo: proyectos de industrialización de la producción agrícola, o logística de negocios de exportación partiendo de la agricultura.

Desde esta perspectiva, se pronostica que el escenario internacional seguirá impulsando precios por encima del promedio histórico para muchos de los productos del sector: granos, carnes, lácteos, aceites y harinas.

Los especialistas marcan una diferenciación importante al analizar en qué actividades vinculadas con la producción rural puede haber lugar para nuevos nichos de mercado. A nivel interno, y debido a la política oficial, hay sectores que tienen techo de rentabilidad, los llamados bienes-salario: lácteos, carnes, trigo y maíz.

También están aquellos productos sobre los cuales no hay ni habrá un techo de rentabilidad, porque no afectan la inflación ni el nivel de pobreza, y tampoco son relevantes desde el punto de vista fiscal. En este grupo se encuentran productos como el girasol, el maíz, el maní y una serie de cultivos alternativos, como el arándano, la jatropha, la jamaica y el brócoli.

Según los especialistas, a estos productos deberían apostar los interesados en hacer negocios en actividades relacionadas con el sector rural, ya que son productos que aprovechan los altos precios internacionales y los beneficios de la política oficial nacional, pero evitan sus limitaciones, es decir, el tipo de cambio sostenido y subsidiado, sin tener que soportar las restricciones de la misma política interna, como las altas retenciones y la intervención oficial.

Un ejemplo de este tipo de negocios son las actividades relacionadas con el maíz, cuyo precio internacional es excelente y del cual se auguran buenas cosechas.

OPORTUNIDADES

- Actualmente, hay un hueco importante en muchas zonas del país para la provisión de un servicio de banda ancha de buena calidad y, en lo posible, portátil.

- Es necesario un control de procesos en la agricultura, donde cada pesada de balanza de los camiones de redilas de las cosechas pueda ser transferida desde el tractor a un portal de Internet, para que el productor lo consulte.

- Hay una gran oportunidad para el abastecimiento de servicios, tanto en la agricultura como en la ganadería.

- Existe una asignatura pendiente en la gestión de un campo, ya que hay productos para la parte contable y administrativa, pero no para lo estrictamente operativo del terreno.

- Hay firmas que se dedican a desarrollar un producto que funciona como una plataforma de comunicación y gestión. Por medio de una Intranet (red computacional interna), el encargado de las labores diarias carga un resumen de las tareas realizadas en el campo, accesible a través de la red, tanto para el asesor técnico como para el propietario del establecimiento. El esquema se completa con un panel para telefonía IP, que utiliza la red de Internet para realizar llamadas y que, por lo tanto, no genera ningún costo telefónico. El sistema permite también incluir una cámara *web* para monitorear procesos en el campo, o estaciones meteorológicas para registrar los parámetros climáticos. Todos los datos son accesibles a través de un portal de Internet.

- Existen empresas que proveen servicios de Internet mediante una infraestructura propia, para llevar soluciones de conectividad para el agro; sin embargo, se advierte que en muchas zonas rurales es necesario enseñar y promover las ventajas de la incorporación de esta tecnología.

- También hay políticas de estímulo, como las que generan los fondos federales, que otorgan créditos y subsidios parciales para promover el desarrollo y asimilación de estas tecnologías entre agricultores y ganaderos.

DIVERSIFICAR LA OFERTA

En la zona centro y norte del estado se encuentran muchos proveedores de maquinaria para el campo, los cuales apuntan a la estrategia de ampliar la oferta de productos. Inicialmente, su principal rubro fue la fabricación de desmalezadoras, pero luego incorporaron fertilizadoras, distribuidoras de abono granulado y máquinas para forrajes. La última novedad es una sembradora de precisión que puede trabajar con grano grueso y fino sin cambiar de equipamiento.

Otra opción es ampliar el campo de acción hacia la lechería, la ganadería y la agricultura: trabajando en tres sectores se evita depender de una sola actividad, porque a veces una está mejor que otra.

SIEMBRA DIRECTA

Todo fabricante de máquinas para el campo busca que las principales en venderse sean las sembradoras para siembra directa, innovación tecnológica que permitió sacar el máximo provecho al alto precio internacional de los granos.

CULTIVO NO TRADICIONAL

El campo sinaloense no solo produce granos y carne, sino que hay una gran diversidad de rubros que en los últimos años ofrecieron oportunidades de crecimiento para las Pymes.

Una de estas opciones puede ser el cultivo de arándano: los primeros

que incursionen en producir este fruto, verán que representa una nueva actividad económica con importantes ingresos de divisas, además de que necesita mano de obra permanente.

En el inicio, como en toda nueva tarea, se tendrán que superar muchos desafíos: importaciones de plantas, establecer relaciones con el mercado de Estados Unidos y Canadá, instituir el proceso de embalaje, negociar el protocolo de fumigación, y capacitar profesionales.

Después de lograr ser una empresa con campos propios en producción, se debe crear una planta de empaque y procesamiento con cámaras de frío, fumigación y mantenimiento. Esto con la finalidad de que en el largo plazo se cuente con la infraestructura necesaria para manejar profesionalmente la logística para colocar el producto en cualquier lugar del mundo en un plazo de 24 horas (este fruto es muy frágil y tiene un tiempo de vida muy breve).

El arándano irá mostrando algunos cambios importantes: primeramente se transformará de un mercado comprador (con precios altos), a uno que tendrá que competir con volumen. Para esto de deben diseñar estrategias para enfrentar la caída de los precios, sin descuidar ninguna de las etapas de producción y comercialización.

Los que entran hoy en este negocio tienen ventajas y desventajas: hay más recursos disponibles, pero tienen que ser muy eficientes en la producción, porque de otra manera resultará muy difícil recuperar la inversión inicial.

TERRENO FÉRTIL PARA PYMES

La enorme dispersión geográfica de las explotaciones y la elevada cantidad de clientes potenciales, son factores que hacen que el sector agropecuario resulte especialmente apto para la actividad de las pequeñas y medianas empresas.

INNOVAR, PERO MEDIR EL RIESGO

Para competir en el mercado es necesario ofrecer productos innovadores y explorar las zonas rurales menos cubiertas. Pero hay que evitar ofrecer productos demasiado caros o que no se perciban todavía como necesarios.



OFICINAS CENTRALES

Gral. Juan Carrasco Núm. 787 norte
Culiacán, Sinaloa, México

Tels./Fax (667) 712-02-16 y 46

Correos electrónicos:

direcciongeneral@fps.org.mx

divulgacion@fps.org.mx



www.fps.org.mx

