

## **PRESENTACION**

En el presente documento se expone la experiencia profesional adquirida en siete años de laborar en una agroindustria privada relacionada con la producción, transformación y comercialización del tabaco.

El objetivo central de esta memoria es dar a conocer cómo opera una agroindustria privada en el campo mexicano, destacando los términos en los que se da la relación entre las fases industrial y agrícola, la estrategia empleada para administrar dicha relación, los problemas que se originan, así como la forma en que se aborda su solución.

La decisión de presentar esta memoria no es sólo porque esté participando en una agroindustria, sino porque considero que el caso del tabaco es uno de los que mayores aportes puede hacer al conocimiento del funcionamiento del capital privado en el agro, pues desde la época virreinal se empezó a configurar el modelo de relación industria-campo, mismo que a lo largo de la historia ha sufrido una serie de transformaciones que le han permitido convertirse en uno de los modelos de integración más ricos en experiencias.

Sinceramente espero que la presente memoria de experiencia profesional sea útil tanto a la empresa para la cual laboro, como para los alumnos y profesores de la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro (UAAAN), sobre todo considerando la nueva tendencia laboral para los agrónomos, quienes en el pasado fácilmente encontraban empleo en la vasta red de instituciones y empresas paraestatales, pero que a raíz de su desmantelamiento, se ha generado un vacío ocupacional para los egresados de las universidades agrícolas.

Ante esta realidad, la nueva función de las universidades agrícolas es la de preparar agrónomos que tengan la capacidad para llenar los vacíos dejados por el Estado y puedan insertarse con éxito en el nuevo mercado laboral, siendo la agroindustria privada una opción que exige una visión diferente a la que tradicionalmente se ha inculcado a los agrónomos.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En 1992 se cristalizó la nueva visión sobre el futuro del agro, al aparecer publicados en el Diario Oficial de la Federación las reformas al Artículo 27 Constitucional y la nueva Ley Agraria. Según esta visión, “las economías de escala y la competitividad sólo podrían alcanzarse por la vía de la compactación de tierra. Dicha compactación se facilitaría y aceleraría si se establecieran asociaciones con inversionistas privados que aportaran capital, tecnología, administración y canales de comercialización en un marco de relaciones respetuosas y equitativas”.

Las fallidas experiencias impulsadas e inspiradas en el contexto de esta visión, como la del proyecto agrícola de Vaquerías, además de la lentitud de la inversión privada en el agro, evidenciaron las debilidades de esta visión y enviaron un contundente mensaje a los encargados de la formulación de políticas y a los agentes sociales mismos, en el sentido de la necesidad de flexibilizar los enfoques y aceptar que existen otras vías para impulsar el desarrollo del agro.

Ciertamente que el modelo tipo Vaquerías no pudo ser reproducido masivamente en virtud de su rotundo fracaso, además de su carácter irrepetible. Sin embargo, esto no significa que la cooperación entre los agentes responsables de la producción agrícola, pecuaria y forestal, con los agentes que controlan la transformación agroindustrial y la comercialización final, sea una utopía. Para un país cuyas cadenas productivas se encuentran desarticuladas, la cooperación entre los agentes económicos de la cadena producción-consumo resulta más que vital, pues la viabilidad del sector rural está de por medio.

Así, una modalidad de desarrollo agroempresarial que ha demostrado gran vitalidad y que cada vez adquiere mayor importancia es aquella que se fundamenta en el impulso de redes de subcontratación entre las agroindustrias y los pequeños y medianos agricultores, fungiendo los primeros como habilitadores, capacitadores y compradores de primera instancia, y los segundos como productores en su propia tierra y con cierto margen de autonomía en la toma de decisiones sobre el proceso productivo.

Esta modalidad, que se ha dado en llamar agricultura de contrato, en el pasado fue severamente criticada dado que se afirmaba que los productores eran transformados en asalariados en su propia tierra. Sin embargo, a raíz de la implantación del nuevo modelo económico, los vacíos dejados por el Estado en el mercado del crédito, el seguro, la comercialización, la capacitación y transferencia de tecnología, empiezan a ser cubiertos muy lentamente por las agroindustrias privadas.

Los resultados obtenidos no siempre han sido mejores que los logros del pasado y en general ha habido más obstáculos que facilidades para acelerar la formalización de las mencionadas redes de subcontratación. En buena medida dichos obstáculos se refieren a la inexperiencia y desconfianza que priva entre los agroindustriales, los productores y los promotores, quienes después de largos años de divorcio e intervención gubernamental a ultranza, no saben cómo hacer operar eficientemente la agroindustria privada en el campo.

Bajo este contexto, en el presente trabajo han sido planteados los siguientes objetivos.

- a) Analizar la forma en que opera la agroindustria privada en el campo, tomando como ejemplo el cultivo del tabaco.

- b) Identificar las ventajas y desventajas de la agricultura de contrato, tanto para productores como para la agroindustria.
  
- c) Precisar los alcances de la inversión privada en el campo y el papel que debiera desempeñar el Estado para facilitar la vinculación eficaz de la agroindustria con sus proveedores de materia prima.

## **CAPITULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **1. Antecedentes**

Desde hace muchos años se ha desarrollado en México un sistema en donde la agroindustria nacional y transnacional financia parcial o totalmente la producción, proporcionando asesoría técnica y asumiendo el compromiso de compra de la cosecha, fijando de antemano los precios o los mecanismos para su determinación, las normas de calidad y los tiempos de recepción. La relación principal que predomina es la compra-venta y para fines prácticos se le ha denominado agricultura por contrato. Una de las particularidades de este sistema, es la ausencia por parte de la empresa contratante del control directo sobre la tierra; en cambio, existe un dominio económico apoyado en el manejo de los factores tecnológicos, los insumos, el capital de trabajo y el mercado.

Al organizar sus operaciones en América Latina después de la Segunda Guerra Mundial, al amparo de los regímenes de industrialización por sustitución de importaciones, las multinacionales del rubro alimentario y no alimentario se sirvieron con frecuencia de la agricultura de contrato como el mejor medio para abastecerse de materia prima, especialmente en aquellos países en que estaba controlada la propiedad de la tierra. En México, por ejemplo, las industrias productoras de fresas congeladas o de frutas y hortalizas en conserva del Bajío ya en los años cuarenta y cincuenta aplicaban esa modalidad (Rama y Vigorito, 1974). Y algunas de las empresas que habían conservado sus plantaciones, como las compañías bananeras, acudieron a las relaciones contractuales como una manera de aplacar las críticas de carácter nacionalista que pesaban sobre su actuación (Glover, 1983).

En los años setenta, en consonancia con la inquietud que causaba la creciente influencia de las multinacionales en los países en desarrollo, un buen número de estudios sobre la agricultura de contrato salió a la luz en varios países de América Latina. En México, algunos analistas de las multinacionales –como el de Feder 1977 sobre la industria de la fresa, o el de Rama y Vigorito 1979 sobre el procesamiento de frutas y hortalizas, o como el de Morett, 1987 sobre los productores del Bajío–mostraban tal suspicacia con respecto al capital foráneo y ponían tal empeño en destacar sus consecuencias negativas, que perdían de vista sus verdaderos efectos en el ingreso y la inversión de las zonas rurales, y pasaban por alto además las razones económicas que determinaban el comportamiento de las empresas, en particular las fallas institucionales y de mercado a que obedece en parte la agricultura contractual.

Por una de sus vertientes, las inquietudes han girado en torno al verdadero carácter de la agricultura contractual; esto es, si se trata de un medio para traspasar tecnología a los pequeños campesinos y elevar sus ingresos o si, por el contrario, no es más que una variante más compleja de un sistema de “explotación” que los somete a una forma legalizada de servidumbre para extraer todo el excedente de su trabajo: “asalariados del capital que trabajan a domicilio”.<sup>1</sup> Desafortunadamente, la primera tesis ha sido esgrimida, sobre todo por un grupo de defensores de la parte empresarial, que parecen dar por descontado que la agricultura contractual beneficia necesariamente a los campesinos (Goldberg, 1974, Austin, 1981; Morris, 1974; Williams y Karen, 1985), mientras que la segunda la han esgrimido una serie de críticos de la modalidad, que suponen precisamente lo contrario. La verdad reside en algún punto entre ambas posiciones, y un número cada vez mayor de experiencias deja ver que hay rubros y situaciones propicias para la participación del pequeño campesino, y también rubros y situaciones condenados casi con total seguridad al fracaso.

El presente documento pretende indagar cuáles son las razones económicas que mueven a la agroindustria a establecer relaciones contractuales con los pequeños y medianos agricultores, y pasar revista asimismo a los problemas que surgen en el curso de esta relación. Con todo, una cosa está perfectamente clara, a saber: que las empresas tienen más bien muchísimas razones para no desear una relación de este tipo con los pequeños agricultores. En efecto, pese a que toda retórica en el sentido de que estaban quedando subordinados a los grandes agricultores, lo cierto es que los pequeños campesinos han tenido en general un papel mínimo dentro de los negocios tan lucrativos como la exportación de frutas o el cultivo de hortalizas, y que usualmente fueron también excluidos o discriminados en los sistemas internos de abastecimiento -los llamados mercados controlados-. No es tanto que los explotaran sino que quedaban marginados de las actividades más rentables; es decir, no es tanto que fueran víctimas del capital, sino que este evitaba cuidadosamente todo trato con ellos.

Desde luego, la relación contractual no está confinada sólo a la agricultura. En multitud de industrias, como la del vestido, la electrónica, la construcción, los servicios de aseo y mantenimiento, se verifica hoy una tendencia creciente a subcontratar diversas labores productivas específicas, y en muchas de esas actividades se establecen relaciones contractuales entre grandes organizaciones y empresas más pequeñas. En consecuencia, la agricultura de contrato tiene que estudiarse dentro de un contexto teórico más amplio, que comprende por ejemplo las decisiones relativas a fabricar o comprar, los costos de transacción, las fallas del mercado y todas las consideraciones de riesgos que normalmente toman en cuenta los agentes económicos.

<sup>1</sup> Por ejemplo, Kostas Vergopoulos: "Los campesinos que trabajan en los campos deben ser considerados como asalariados a destajo o a domicilio..." (Vergopoulos, 1975). Véanse también A. Bartra (1979) y Roseberry (1978). Considerada en forma retrospectiva, la idea según la cual los campesinos eran proletarios disimulados no parece muy provechosa, puesto que deja poco lugar para la organización, el salir de aquella condición, la acumulación o la diferenciación social. Más flexible es la postura de Zamosc (1979) o de Giaracca (1985), conforme a la cual los campesinos están indirectamente "subordinados" al capital, en una relación en que usualmente carecen casi de todo poder, pero en la que todavía les es posible actuar.

## 2. Cobertura de la agricultura de contrato

Aunque los resultados de una encuesta realizada por el Banco Mundial en 1995 indican que sólo el 5% de las empresas rurales accedieron a algún tipo de crédito proporcionado por alguna agroindustria o comercio, lo cierto es que en México existe más de un millón de hectáreas bajo la modalidad de agricultura de contrato (Cuadro I).

**Cuadro 1. Cobertura de la agricultura de contrato**

<i>Cultivos</i>	<i>Superficie (ha)</i>
Caña de azúcar	600,000
Tabaco	35,000
Granos básicos	150,000
Algodón	50,000
Cebada maltera	300,000
Hortalizas	100,000
T o t a l	1,235,000

Fuente: Muñoz y Santoyo, 1997.

El creciente auge del crédito atado a ventas anticipadas bajo la modalidad de agricultura de contrato se explica, en gran medida, por las deficiencias institucionales y las fallas de mercado prevalecientes en el medio rural mexicano. Dichas deficiencias se han acrecentado considerablemente a raíz de que se iniciaron las reformas a la política agrícola, comercial y financiera desde el año de 1982.

Así, en la medida en que el crédito institucional se ha restringido, que la extensión y transferencia de tecnología por parte de las agencias gubernamentales se ha limitado, que la comercialización por parte de las

empresas paraestatales prácticamente ha desaparecido, que la investigación y educación agropecuaria oficial se ha reducido al mínimo y que la promoción de la organización de productores por parte de las dependencias gubernamentales virtualmente se ha dejado de hacer, las empresas agroindustriales y comerciales y los productores mismos, se han visto obligados a compensar tales deficiencias y fallas mediante el establecimiento de relaciones contractuales con empresas del sector privado nacional y trasnacional.

### **3. Ventajas y riesgos para el productor**

El que las transacciones crediticias con la agroindustria estén atadas a la entrega de la cosecha, ofrece a los productores numerosas ventajas con respecto al crédito otorgado por cualquier otro prestamista formal o informal. Entre las principales cabe destacar:

- a) La no exigencia de garantías prendarias.
- b) Los menores costos de transacción en la obtención del crédito e insumos.
- c) La entrega oportuna de crédito e insumos, algo que a menudo no ocurre con los créditos formales
- d) Mercado garantizado para las cosechas.
- e) Acceso a nuevas tecnologías.
- f) Mayor permanencia, en contraste con muchos programas gubernamentales de crédito orientados a pequeños agricultores, los cuales resultan ser transitorios.

g) Acceso indirecto a créditos de la banca comercial y de desarrollo.

Estas evidentes ventajas, sin embargo, también pueden ser parcialmente contrarrestadas cuando las agroindustrias que financian a sus proveedores deciden actuar como un monopsonio, lo que les brinda el poder para obtener rentas de monopolio a través de cuatro mecanismos específicos:

1. El precio de las materias primas adquiridas.
2. El precio de los insumos suministrados.
3. La tasa de interés del crédito adelantado, y
4. La aplicación discrecional de las normas de calidad.

#### **4. Los riesgos para las empresas y mecanismos para contrarrestarlos**

El poder monopólico de la agroindustria o comercio pueden ser contrarrestados por la competencia de otras empresas compradoras o por medio de la presión que ejerzan las organizaciones de productores. Sin embargo, cuando existe más de un comprador y no todos establecen relaciones contractuales con los productores, suele ocurrir que las empresas que sí lo hacen enfrenten situaciones de fuga de producción en favor de aquellas empresas que no asumieron ningún riesgo en adelantar insumos y crédito a cambio de la producción, y que no incurrieron en ningún costo de transacción.

Además, el riesgo de incumplimiento aumenta considerablemente en virtud de que el 92 % del total del crédito otorgado a cambio de la entrega futura de un producto, está respaldado únicamente por la promesa verbal del prestatario de que pagará sus deudas.

Han sido múltiples los mecanismos que las empresas han empleado para promover la lealtad de sus proveedores, evitar fugas de materia prima o simplemente para inducir la entrega de la cosecha. Entre los principales destacan los siguientes:

- a) Reforzar la vigilancia y supervisión sobre el productor, lo cual implica elevar los costos de transacción.
- b) Permitirle al productor la venta de cierta proporción de la cosecha en el mercado libre en caso de que el precio sea mayor al estipulado en el contrato.
- c) Otorgamiento de incentivos que hagan poco atractiva la fuga de materia prima o estimulen la lealtad.
- d) Demanda penal o civil para los productores que incurran en desviaciones de producto.
- e) Utilizar al grupo solidario como mecanismo de garantía.

## **5. La empresa parafinanciera**

En general, las empresas agroindustriales o comerciales han demostrado mayor capacidad, comparada con la de muchos intermediarios financieros formales, para reducir el riesgo de incumplimiento o morosidad. Esto se debe a la combinación de varios elementos:

- a) Una elevada proporción de los préstamos usualmente se otorgan en especie o contra la entrega de un comprobante, lo que de alguna

manera obliga a utilizar el crédito para los fines estipulados en el contrato.

- b) Los mercados alternativos para las cosechas suelen ser pocos, hecho que induce al agricultor a vender su producción a la empresa.
- c) A diferencia de los bancos, la agroindustria puede cobrar directamente el préstamo a partir de la cosecha antes de que el agricultor reciba el pago correspondiente.
- d) Al no cumplir sus obligaciones con respecto al crédito, el deudor moroso no sólo está sacrificando la posibilidad de otros préstamos, sino la posibilidad de seguir en tratos con la empresa agroindustrial.

Ante el reconocimiento de estas virtudes, el FIRA ideó un mecanismo al que denominó “agentes parafinancieros” como un medio para destinar recursos financieros de bajo riesgo y menor costo hacia productores agropecuarios que no tuvieran acceso al crédito, así como para inducir a la reticente banca comercial a canalizar financiamiento al medio rural.

Este mecanismo tuvo gran aceptación, sobre todo a raíz de la devaluación de diciembre de 1994, ya que al encarecerse las importaciones de materias primas agropecuarias, la agroindustria se vió obligada a sustituirlas con producción nacional, pero debido a la carencia de financiamiento por parte de los productores, estos no estaban en condiciones de satisfacer las necesidades de la agroindustria.

Por otra parte, los proveedores de insumos fertilizantes, semillas y agroquímicos y servicios seguro, asesoría técnica también se encontraban con un mercado sumamente contraído ante la falta de liquidez de los productores.

Esta confluencia de intereses y necesidades creó un marco propicio para destrabar, en parte, el problema del financiamiento de productores localizados en zonas de riego y buen temporal. Sin embargo, un importante monto del financiamiento ya no seguiría el canal tradicional -FIRA –banca comercial- unión de crédito/productor individual u organizado-, sino que entró en escena un nuevo agente que no solo funge como sujeto de crédito ante la banca, sino que también es el encargado de seleccionar a los usuarios finales, supervisar y recuperar el crédito.

Estas funciones generalmente recaen en una agroindustria, en el proveedor de insumos y maquinaria, en algunas organizaciones de productores sólidamente integradas e incluso en algunas organizaciones no gubernamentales ONG, como la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural FMDR, toda vez que para la banca estos agentes brindan mayor seguridad en la medida en que no solo está de por medio su patrimonio al ofrecer garantías, sino que además suelen tener mayor conocimiento de la solvencia económica y moral de los productores han mantenido con ellos relaciones comerciales durante mucho tiempo, lo cual garantiza una buena selección y a la postre una buena recuperación. Asimismo, estos agentes se caracterizan por tener una sólida presencia en los mercados, cuando se trata de agroindustrias o de proveedores de insumos, o una larga tradición de trabajo e identificación con los productores, cuando se trata de organizaciones de productores o de las ONG.

## CAPITULO III

### EL CULTIVO DEL TABACO

El tabaco *Nicotiana tabacum* pertenece a la familia de las solánaceas. La *Nicotiana tabacum* es una hierba robusta, anual, que va de uno a tres metros de altura. El tallo es erecto, grueso, con pocas ramas. Las hojas son sésiles, variadas en formas; pueden ser ovadas, elípticas o lanceoladas, pueden alcanzar un tamaño de hasta 70 cm de largo. La inflorescencia es una panícula terminal con varias ramificaciones. El fruto es una cápsula parda de forma ovoide. Las semillas son esféricas o ampliamente elípticas, de alrededor de 0.5 milímetros de largo. En un gramo se tienen mas de 12 mil semillas. Se cultiva desde los cero hasta los 1,400 o más metros sobre el nivel medio del mar.

El tabaco fue descubierto en 1492 cuando Cristóbal Colón pisó tierra en las Antillas. Los aztecas lo conocían con el nombre de yett y lo empleaban como narcótico, sustancia embriagante y medicinal, como rapé, para masticar y como cigarros. Era de tal importancia que constituyó uno de los tributos del imperio Azteca. El mayor éxito del tabaco fue durante los siglos XVII y XVIII, dado que se convirtió en gran moda. Durante el siglo XIX se expande el uso de la pipa y el cigarro. El primer cigarro se introdujo en Inglaterra en 1856.

El tabaco se clasifica en cuatro grandes grupos:

- a) Tabacos rubios. Incluye las variedades Virginia y Burley, los tabacos de este tipo generalmente se destinan a la fabricación de cigarrillos suaves. Su producción se realiza principalmente en Nayarit, Jalisco y Chiapas.

- b) Tabacos oscuros. Está formado por las variedades Vena Amarillo, Habano, Córdoba, Valle Nacional, Negro San Andrés, Sumatra y Simojovel; este tipo de tabaco se destina a la fabricación de puros y cigarros sin filtro. Son obtenidos fundamentalmente en los estados de Veracruz y Oaxaca.
- c) Tabacos aromáticos, también llamados orientales o turcos. Se encuentran las variedades Ayasoluk y la Ghiavourkoy; de este tipo se mezcla de un 5 a 10% del total que se utiliza para la fabricación de cigarrillos tipo americano para conferir a éstos mayor aroma y sabor. Este tipo de tabaco se produce en la región de los Valles Centrales de Oaxaca.
- d) Tabacos para masticar. Incluye variedades como Wisconsin, cuya característica principal en su sabor dulce, este tipo de tabaco no se produce en el país.

Los principales países productores de tabaco son: Estados Unidos de Norteamérica, Zimbabwe, Bulgaria, Cuba, Madagascar, China y México. Estados Unidos ocupó el primer lugar de la producción mundial en el periodo de 1981 a 1986 con 750 mil toneladas en promedio anual, en la séptima posición se encontró México con una producción de 76 mil toneladas por año.

**Cuadro 2. Principales países productores de tabaco (miles de toneladas en promedio del período 1981-1986)**

<i>País</i>	<i>Producción</i>
Estados Unidos	750,330
Zimbabwe	154,330
Bulgaria	135,500
Cuba	131,670
Madagascar	110,170
China	89,170
México	76,500

Fuente: López, 1988,

De 1975 a 1994 la superficie cosechada en promedio a nivel nacional fue de 35 mil hectáreas, observándose un importante descenso después de 1990 a raíz de la privatización de TABAMEX, y por problemas meteorológicos, volviéndose a recuperar para el año de 1993.

**Cuadro 3. Evolución de la producción nacional de tabaco.**

<i>Año</i>	<i>Superficie cosechada</i> (0001ha.)	<i>Rendimiento</i> medio (kg/ha)	<i>Producción</i> (0001ton)
1985	33	1,485	49
1986	46	1,500	69
1987	18	1,444	26
1988	43	1,605	69
1989	31	1,710	53
1990	22	1,455	32
1991	16	1,750	28
1992	16	1,563	25
1993	36	1,786	64
1994	28	2,095	69
Promedio	29	1,639	48

Fuente, Tabamex, Historio del tabaco, 1989

Por tipos de tabaco, el Burley semi-sombra participa con el 50% de la superficie, seguido por el Virginia sartasol con el 23% y el Virginia Hornos con el 13%. La producción de tabaco en sus distintos tipos está concentrada en dos empresas, pues participan con el 82% de la superficie total.

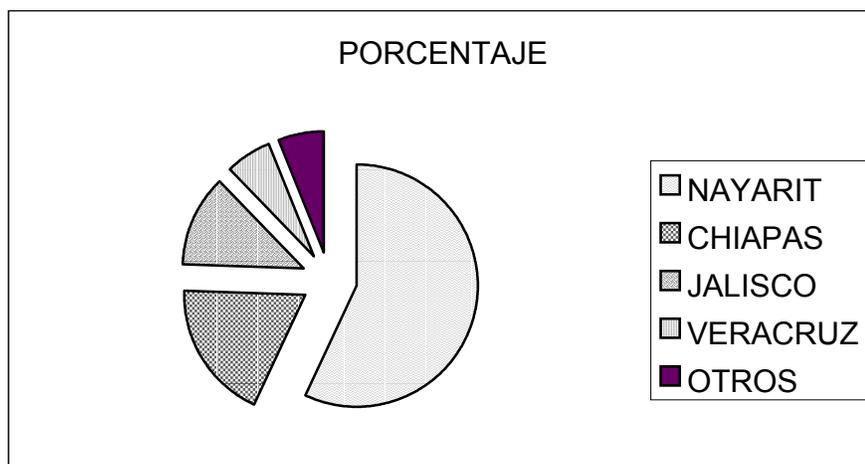
**Cuadro 4. Tipos de tabaco cultivados en México (ciclo 95/96)**

<i>Tipo de tabaco</i>	<i>TADESA</i>	<i>AGROMOD</i>	<i>TPN</i>	<i>DIMON</i>	<i>TOTAL</i>
Virginia	1,928	1,515			3,443
Virginia	1,891	3,865			5,756
Burley sombra-mata	1,533	1,320			2,863
Burley semisombra	3,359	4,625	2,386	2,061	12,431
Obscuro	200	200			400
Oriental	17				17
<b>Total</b>	<b>8,928</b>	<b>11,525</b>	<b>2,386</b>	<b>2,061</b>	<b>24,900</b>

Fuente, Informes de Tadesa 90/91

Algo que caracteriza a la producción mexicana de tabaco es su alta concentración en un solo estado, pues tan sólo Nayarit produce el 93% del total nacional.

**Figura 1. La producción de tabaco en México por estados**



Fuente: SARH, 1996.

Aunque un solo tipo de tabaco, solo dos empresas y solo un estado concentran la mayor producción, no sucede lo mismo a nivel de los productores que lo cultivan, ya que por lo general el promedio de superficie por productor es de 2.4 ha, siendo incluso mucho menor en algunas regiones, como los Valles Centrales de Oaxaca, en donde la superficie por productor suele ser de 0.2 ha.

Lo anterior se explica en gran medida por la elevada densidad económica que exige este cultivo, sobre todo en lo que se refiere a mano de obra. Se calcula que en 1995 generó 2.5 millones de jornales, ubicándose este cultivo como uno de los principales generadores de empleo en el campo. Esto sin considerar los empleos generados en la supervisión, en el proceso de desvenado, en la elaboración, en la distribución y venta, en donde fácilmente se requieren tres veces más empleos que en el campo.

Asimismo, el tabaco es uno de los principales productos agrícolas de exportación, ocupando el quinto lugar en importancia, solo superado por el jitomate, el café, el algodón pluma y el garbanzo.

Resulta importante preguntarse el porqué del éxito y aceptación universal del tabaco en todas las esferas sociales y en las diversas y distantes culturas del mundo. La explicación es de orden médico - social.

Desde el punto de vista fisiológico, las hojas son poseedoras de un aceite esencial cuya peculiar fragancia excita agradable y levemente el sistema nervioso, con una cierta sensación de voluptuosidad, cuyo efecto ha dejado de ser percibido por la fuerza de la costumbre en su uso, pero que despierta el deseo de repetir la sensación.

Resulta indispensable señalar que el número de estudios hechos para conocer el efecto del tabaco sobre la salud humana muestran una información

muy heterogénea, por su especificidad, sobre ciertos individuos y tamaños de muestra poco representativos estadísticamente, lo que ha provocado que la generalización de los efectos nocivos del tabaco sea difícil de precisar.

En realidad, el mundo médico no ha logrado unificar criterios sobre el efecto del tabaco en el funcionamiento o fisiología del hombre. Para algunos es causa de las perturbaciones mayores en los aparatos respiratorios, circulatorio y digestivo. Otros los señalan como un poderoso estímulo de la actividad cerebral.

Desde tiempos remotos, el hombre ha utilizado alcaloides como medicina, venenos y pociones mágicas. Sólo hasta tiempos recientes se ha obtenido un conocimiento más preciso de lo que son estos compuestos de las plantas, en lo referente a su estructura química.

## **CAPITULO IV**

### **EVOLUCIÓN DE LA AGROINDUSTRIA DEL TABACO**

#### **1. La época prehispánica**

A fin de precisar el origen y desarrollo que ha tenido la agroindustria del tabaco, se ha optado por realizar una periodización que distinga las grandes etapas por las que ha pasado.

La primera etapa es la prehispánica, donde el cultivo del tabaco se hacía con fines ceremoniales, medicinales y además servía como símbolo de integración entre los pueblos, pues cuando los pueblos en conflicto se reconciliaban, la “pipa de la paz “ era el símbolo y el rito que sellaba la paz.

#### **2. La época virreinal**

La segunda etapa es la virreinal, en la cual la producción de tabaco se restringió al tipo oscuro, dado que durante esta época solo se fumaba puro. Es en esta etapa cuando se establece el sistema de contrato entre las autoridades reales de la Nueva España y los productores. Los primeros monopolizaban la transformación y comercialización y establecían contratos para el aprovisionamiento de tabaco. Todo aquel productor que no tenía contrato con las autoridades, su cultivo era destruido. La principal agroindustria de esta etapa fue la Real Fábrica de Puros y Cigarros de México, conocida como la Ciudadela.

De hecho, las primeras agroindustrias cigarreras aparecieron a finales del siglo XVIII, y algo distintivo de éstas es que manejaban el puro y cigarro como

productos de lujo, ya que utilizaban empaques de oro o plata y algunos llevaban una cadena o argolla que ostentaba el nombre del propietario.

### **3. La etapa del origen de la agroindustria**

La tercera etapa abarca desde inicios del Porfiriato hasta 1900, que es cuando surgen las principales agroindustrias cigarreras y de puros. En esta etapa es cuando surge la Tabacalera Mexicana, hoy CIGATAM, que tuvo una participación destacada en el mercado con la marca “Elegantes”, que en 1900 obtuvo el gran premio de París gracias a su exquisita calidad y a que estaban engargolados con finísimo papel de arroz rallado. Los Elegantes fueron los cigarrillos predilectos del Porfiriato. La producción del tabaco estaba en manos de los hacendados, quienes lo producían a través de peones acasillados. Existían dos modalidades básicas de abastecimiento: ya sea que la agroindustria tuviera sus propias plantaciones o que algún hacendado independiente produjera bajo contrato con la habilitación de la agroindustria.

El eslabonamiento de las fases agrícolas y manufacturera termina por romperse en 1856, debido al proceso de inestabilidad política que vive el país, lo que provoca más que un estado de competencia perfecta, una relación arbitraria entre dichas fases productivas.

### **4. La etapa de la inestabilidad**

La cuarta etapa que va de 1856 a 1923, encontramos que las actividades de cultivo, comercio interior y exterior, así como la elaboración de puros, cigarrillo, rapé y demás productos se realizan indiscriminadamente. Existen productores que son a la vez comerciantes, industriales que son cultivadores de la plata y que también comercializan tabaco en rama en el comercio internacional; en fin casi toda la combinación era posible. Aunado a ello, se vive un desequilibrio en los precios del insumo y una carencia de patrones definidos en lo que se refiere a la

variedad, la calidad y la cantidad. En lo que se refiere a esta etapa que se caracteriza por la manufactura, “la modernización y concentración llegaría a convertirse en el corazón de la tormenta”.

A diferencia de otras etapas históricas en el consumo de tabaco en México o, incluso, en los tiempos de la Nueva España, el principio del siglo XX atestigua el derrumbe de los puros de perilla, de uña o recortados. Tal vez la transformación no provenga del patrón de consumo, si no de las necesidades productivas de las grandes fábricas. Estamos de cara a la versión internacional de la producción tipificada por el cigarrillo.

Con el avance fabril cigarrero iniciará, al mismo tiempo, una tendencia irreversible de concentración en el ramo. Las cifras son demoledoras: si en 1900 funcionaban 743 fábricas, para 1911 se redujeron a 351. Como todo proceso de reestructuración industrial, no sólo se fusionaron o desaparecieron 292 plantas sino que, además, se precipitó la desocupación de una cantidad considerable de fuerza de trabajo: de 20 mil 392 plazas en 1900 a 9 mil 604 en 1910.

¿Quién podría, en las condiciones reinantes, resistir la productividad de las 267 máquinas Decouflé para la fabricación automática de 10 millones de cigarrillos diarios en El Buen Tono, S.A.? ¿Cómo frenar el ritmo de producción de 150 a 250 cigarrillos por minuto de la Cigarrera Mexicana, S.A., resultantes del empleo de 29 máquinas Bonsack, 53 Comas y 4 Wistone? Estas interrogantes apuntan a uno de los indicadores sustantivos de la productividad: los bienes de capital.

## **5. La etapa de la integración campo-agroindustria**

La quinta etapa va de 1923 a 1972, que es el período durante el cual se perfilan en México una geografía y una tipología tabacalera bien definidas. Se trata de un curioso indicador- ahora lo sabemos- de los tiempos de concentración y monopolización que sobrevendrían para la industria cigarrera nacional. Oaxaca y

Veracruz se encargarán del cultivo de las variedades oscuras. El estado de Nayarit, por sus condiciones climatológicas y edafológicas, será el reino de los tabacos claros. Relativamente fácil prendió la mata “güera” en estas tierras; hubo que sustituir a los tipos de tabaco Vallejano, Cubano y Córdoba que ahí se cultivaban, con otros traídos de Estados Unidos de Norteamérica: Bonanza, Hicks, Golden Dollar, Orinoco negro y blanco y el Jamaica, mientras que el Burley se quedaría desde 1932.

Asimismo, se registran una serie de innovaciones agronómicas tales como la sustitución de los abonos tradicionales por la fertilización, la aplicación de plaguicidas desplaza a la recolección manual de insectos. Se inicia la progresiva decadencia del cultivo en patera y el ascenso del almácigo, y se incorporan a las tierras fértiles nuevas extensiones antes consideradas como no útiles. Aparecen también los primeros tractores destinados a preparar los suelos y se aplica por primera vez el proceso de secado en hornos.

Todos estos cambios, empero, deben apreciarse como signos inequívocos de la integración acompasada en que derivarán más tarde las fases agrícola e industrial. La transformación manufacturera terminará por subordinar a su antecedente productivo: la verticalidad será la tendencia imperante en el sector tabacalero mexicano.

En 1923, la firma internacional British American Tobacco adquiere una fábrica cigarrera establecida en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, y funda dos años más tarde la Compañía Manufacturera El Aguila, S.A.

Con el establecimiento de la Compañía Manufacturera El Aguila, no solamente se incorpora a la industria nativa una nueva inversión, se introduce, ante todo, una forma distinta de gestión y operación productiva, apoyada en una capacidad financiera de gran magnitud, en una estructura tecnológica avanzada y en sofisticadas estrategias de mercado. Su funcionamiento exigirá un

abastecimiento completo y seguro de materia prima, por lo que, necesariamente, intervendrá en la fase agrícola.

Su cometido fue configurar un sistema de intermediación y habilitación agrícola de gran importancia para la vida económica y laboral de Nayarit.

El esquema de intermediación que se puso en marcha se originaba bajo compromisos de producción y abastecimiento exclusivo, con la transferencia de capital de dichos agentes, quienes a su vez comprometían a los habilitados y éstos a los productores. Además, el cultivo era supervisado para garantizar que se hiciera conforme a los requerimientos de la empresa.

Todo esto se formalizaba mediante la firma de un sencillo contrato con los agricultores, donde se estipulaban mínimas condiciones de calidad, precios y cantidad para su producto. La fertilización, el uso de plaguicidas y maquinaria agrícola, el cultivo de nuevas especies y su secado en hornos, son algunos de los cambios que le tocará promover sistemáticamente a la empresa mediadora.

Con el tiempo este esquema de intermediación fue generando una serie de conflictos entre productores y agroindustrias; entre los principales se tenían los siguientes:

- a) Los productores percibían que el precio que recibían por su tabaco no era el justo, e iniciaron una serie de presiones vía movilizaciones y tomas de agroindustrias para exigir incremento en los precios.
- b) Los productores alegaban que las agroindustrias castigaban mucho los costos, lo que a su vez se traducían en menores cuotas de crédito y menores precios.

- c) Los productores argumentaban que las empresas los castigaban excesivamente en la aplicación de las normas de calidad, las cuales consideraban muy estrictas y unilaterales.
- d) Finalmente, los productores argüían que las compañías tabacaleras les daban un trato muy despótico.

La creciente tensión en las relaciones entre productores y agroindustria, coincidió con la implantación de una nueva política que tenía como eje central la activa participación del Estado en la vida económica y política. Es precisamente bajo este contexto que surge Tabacos Mexicanos, S.A. de C. V. TABAMEX en 1972.

## **6. La etapa de la estabilización**

La sexta etapa comprende el periodo que va de 1972 a 1988. La creación de TABAMEX, empresa de participación estatal mayoritaria, vendría a suplir, a las empresas cigarreras en el área de producción y desvenado del tabaco, fungiendo como intermediaria entre productores y agroindustria, es decir, su función era la de abastecer de materia prima a las agroindustrias cigarreras.

La conformación accionaria de TABAMEX era de la siguiente manera: 50% de las acciones eran propiedad del gobierno federal, el 25% de los productores a través de la C.N.C. y el 25% restante de las agroindustrias cigarreras.

En realidad, TABAMEX siguió operando bajo el mismo esquema con el que anteriormente se abastecía la industria cigarrera y solo hizo una innovación de trascendencia:

La implantación del Grupo Solidario como un mecanismo para garantizar la recuperación de los créditos, los cuales eran aportados por la industria tabacalera a través de TABAMEX.

Si bien es cierto que con la creación de TABAMEX se buscaba atemperar la relación entre productores y agroindustriales, también lo es que esta etapa no estuvo ajena a conflictos, que incluso llegaron a ser más agudos que en la etapa anterior. Muchos de estos conflictos tenían como origen el tipo de relación de corte político y asistencialista que caracterizó el vínculo TABAMEX - Productores durante este período.

La acumulación de conflictos trajo aparejado un creciente deterioro de la calidad del tabaco, lo cual afectaba considerablemente a la industria final, ya que la materia prima recibida no reunía los requisitos de calidad para ser utilizada en la elaboración de cigarrillos que compitieran tanto en el mercado nacional, como en el de exportación.

Bajo este contexto, y aunado a la implantación de un nuevo modelo económico que enfatiza la no intervención del Estado en la economía y el libre mercado, se crean las condiciones para la transición hacia la séptima etapa.

## **7. La etapa del contraste de visiones**

La séptima etapa inicia en 1988 a raíz de la privatización de Tabamex. Esta etapa se caracteriza por la hegemonía que han establecido dos empresas: Cigarrera la Moderna CIGAMOD y Cigarros la Tabacalera Mexicana CIGATAM; la primera con una participación del 52.9% del mercado nacional y la segunda con un 43%.

A raíz de la privatización, ambas empresas decidieron crear sus respectivas divisiones de campo: Agroindustrias La Moderna, S.A. de C.V. AGROMOD y

Tabacos Desvenados, S.A. de C.V. TADESA, respectivamente, cuya función principal es abastecer de materia prima a sus matrices, para lo cual establecen contratos de habilitación y compraventa con los productores.

Algo que es importante destacar de ambas empresas, es la diferente visión con la que están operando.

Así, AGROMOD ha decidido impulsar la formación de módulos de producción de tabaco. Dichos módulos consisten en la compactación de áreas de 60 hectáreas como mínimo, y en donde existen las condiciones para aprovechar economías de escala vía mecanización de las labores, desde la preparación de la tierra, hasta la cosecha. Los módulos se implementan bajo dos modalidades: la primera donde un solo productor y CIGAMOD deciden asociarse bajo un esquema donde el primero aporta la tierra, el trabajo y su experiencia en el cultivo del tabaco, y la segunda aporta toda la inversión y asume el compromiso de la compra. De la producción obtenida, se descuenta el crédito de avío y los costos sociales seguro social y agrícola, cuotas a las organizaciones cúpula y de las utilidades obtenidas se reparten en forma igualitaria entre ambas partes. La segunda modalidad solo difiere de la primera en que los que se asocian con CIGAMOD son grupos de productores. La duración de la asociación es por 10 o 15 años y al finalizar este período, toda la infraestructura queda en manos de los productores.

Esta particular forma de asociación no es mas que el resultado de la visión que tiene el grupo corporativo al cual pertenece AGROMOD, según la cual en el futuro el tabaco va a dejar de ser prioritario para la humanidad y lo que ésta demandará serán alimentos, mismos que podrán ser producidos en los módulos. De hecho, ya se ha iniciado el establecimiento de segundos cultivos en el ciclo primavera-verano, lo cual permite, por una parte, elevar la rentabilidad del módulo, a la vez que disminuye la presión hacia el tabaco, dado que el productor no depende de un solo cultivo para cubrir sus necesidades.

Aunque los directivos de CIGAMOD han señalado que este esquema de operación les ha permitido reducir costos y aumentar rendimientos, lo cierto es que también se pueden presentar los siguientes problemas: que el productor caiga en una crónica dependencia hacia CIGAMOD, quien es la que prácticamente controla todo el proceso de producción que al interior de los grupos se generen conflictos que hagan inviable al módulo.

En lo que respecta a TADESA, esta empresa ha optado por un enfoque de empresa de tipo familiar, donde la empresa delega toda la responsabilidad de la gestión productiva al productor individual o al grupo solidario bajo la supervisión de los técnicos. Cuando se financian activos fijos como hornos, equipo de riego, galeras, pozos, maquinaria agrícola, la forma de recuperación no se hace a través de la retención del 50% de las utilidades –como lo hace CIGAMOD- sino mediante un plan de amortizaciones que puede prolongarse hasta por diez años. El financiamiento de largo plazo se le proporciona al productor de acuerdo a su solvencia moral y económica demostrada.

Los posibles riesgos que podría enfrentar una visión de esta naturaleza serían de dos tipos: el primero, que debido a la menor injerencia de TADESA en el proceso productivo, la seguridad en el abasto sea menor, pues la calidad, los rendimientos y la entrega misma quedan sujetas a la actitud que asuma el productor. El segundo riesgo es que no exista la flexibilidad que dan los módulos para establecer segundos cultivos que resten presión al tabaco.

Algo que tienen en común tanto CIGAMOD como TADESA es que los grupos corporativos de ambas empresas siguen creciendo en tamaño hacia otros sectores productivos, lo que convierte el negocio de cigarrillos en cada vez menos importante respecto al total de sus actividades restante. Tal es el caso de CIGATAM-TADESA, cuya matriz Grupo Carso prosigue su política de continuas adquisiciones de empresas. Para CIGAMOD-AGROMOD, cuyo corporativo es

Pulsar Internacional, el mayor énfasis está en crecer la división de agroindustrias y biotecnología.

Si bien ninguna de las dos ha desistido o aminorado la producción de cigarros, está claro que sus principales apuestas se encaminan a la reducción del tamaño de ese negocio en proporción al resto de las empresas. Esta estrategia de diversificación es muy parecida a la emprendida hace más de cinco años por las principales tabacaleras estadounidenses, que la implantaron cuando empezaron a prever que el negocio cigarrero ya no iba a ser tan rentable como en tiempos anteriores.

## CAPITULO V

### LA VISIÓN Y MISIÓN DE TADESA

Tabacos Desvenados, S.A. de C.V. TADESA surgió formalmente en marzo de 1990, planteándose la siguiente proyección:

*“Ser la organización número uno y líder en la producción y venta de tabaco en México y participar en segmentos o nichos del mercado mundial que sean compatibles con el giro agropecuario”*

No obstante que esta visión fue formulada a raíz del nacimiento de TADESA, esta empresa, conjuntamente con su matriz CIGATAM, se han caracterizado por detentar el liderazgo con marcas que siempre han ocupado los primeros lugares en ventas. Así, durante el Porfiriato, la marca Elegantes fue la predilecta; luego los Delicados llegaron para quedarse arraigados en el gusto del consumidor; le siguieron los Faros, que por ser buenos y nada caros, son los preferidos de los fumadores conocedores del buen tabaco, y finalmente están los Marlboro que indiscutiblemente es la marca número uno en México y en el mundo.

Sin embargo, este liderazgo mantenido en la fase industrial, no se ha manifestado con la misma intensidad a nivel de campo. Aunque el rendimiento y calidad obtenida por los productores habilitados y asesorados por TADESA son superiores a los registrados por los productores financiados por CIGAMOD, no existen innovaciones revolucionarias en variedades, control de plagas y enfermedades, sistema de curado que hayan trascendido y que ubiquen a TADESA como número uno.

Por otra parte, en lo que se refiere a la participación de TADESA en segmentos o nichos del mercado mundial, hasta la fecha no se ha dado la incursión de esta empresa en otros cultivos diferentes al tabaco, algo que sí ha ocurrido en el caso de CIGAMOD.

Paralelamente a la formulación de la visión anterior, TADESA definió su razón de existir, es decir, su misión, en los siguientes términos:

- a) Nuestra misión es producir y proveer el tabaco con las características y especificaciones que nos solicite CIGATAM y otros clientes.
- b) Nos especializamos en la producción de tabaco y otros productos que se relacionen con la actividad agroindustrial y pecuaria.
- c) Nuestra prioridad es respetar los valores del ser humano.
- d) La estrategia financiera se sustenta en asegurar la rentabilidad de la empresa y su permanencia a largo plazo, apoyando técnica y financieramente el desarrollo de los agricultores y los otros proveedores.
- e) La dirección de tabacos, es generadora de tecnología, seguridad y bienestar en el trabajador y directivos, otorgando salarios y prestaciones equitativas y competitivas y la integran personas con alta calidad humana: "Todos al servicio de todos".
- f) Actuamos con transparencia y sentido ético en la sociedad colaborando al equilibrio ecológico.

Algo que es digno de destacarse de este enunciado de misión es lo referente al respeto de los valores fundamentales del ser humano. Así, tal y como ya se ha destacado, TADESA ha decidido delegar la responsabilidad del proceso productivo en el propio productor, asumiendo una actitud más subsidiaria, es decir, se apoya al productor en lo que no puede hacer, y se le deja hacer lo que puede, quiere y sabe hacer.

En lo que respecta a los empleados de campo e industria, TADESA ha desarrollado toda una estrategia que le permita colmar con detalles a sus trabajadores, por ejemplo la cena navideña, regalo de fin de año, bono de productividad, incrementos semestrales al sueldo, obsequios quincenales de paquetes de cigarros con las marcas más vendidas, entre otros.

## 1. TADESA y sus vínculos

TADESA es una filial de CIGATAM, la que a su vez forma parte del Grupo Carso, el cual agrupa a once empresas de diferente giro comercial, que van desde las telecomunicaciones, hasta la producción de neumáticos y cerámica.

### Estructura del Grupo Carso

<i>Empresa subsidiaria</i>	<i>Giro comercial</i>
Telmex	Telecomunicaciones
CIGATAM-TADESA	Tabacos y cigarrillos
Samborns /Dennys	Comercio y restaurantes
Frisco	Siderurgia
Nacobre	Cobre
Condumex	Conductores
Alcán	Minería
Loreto y Peña Pobre	Minería
Euskadi/Continental/General Tire	Neumáticos
Porcelanite	Pisos y recubrimientos
Sears	Comercio

## **CAPITULO VI**

### **LA ESTRATEGIA DE ABASTO DE TADESA**

Al ser TADESA una filial de CIGATAM, y cuya función principal es cubrir los requerimientos de tabaco que su matriz le plantea para producir los cigarrillos, se ve en la necesidad de actuar en dos frentes: la selección de zonas productoras y la selección de proveedores de tabaco.

#### **1. La selección de zonas productoras**

La estrategia de selección de una zona productora está en función del tipo de tabaco que se desee producir, pues cada uno de ellos plantea diferentes requerimientos de suelo, clima, precipitación pluvial, etc.

Así por ejemplo, el tabaco oriental requiere de suelos pobres, clima seco y una precipitación pluvial baja. El Virginia solo se desarrolla en suelos ligeramente pobres, un clima cálido y una precipitación pluvial media. El Burley requiere suelos fértiles, clima cálido y altas precipitaciones pluviales. El tabaco oscuro se desarrolla en suelos fértiles, en climas cálidos húmedos y precipitaciones altas.

Esto significa que una función importante de TADESA es ubicar estas zonas, según la exigencia que le plantee su matriz para cada tipo de tabaco.

A partir de la privatización de TABAMEX, las diferentes Empresas se limitaron a cubrir sus necesidades en las zonas en las que tradicionalmente se había venido produciendo tabaco. Para el caso particular de TADESA, se ha recurrido a localizar nuevas áreas potenciales, ya sea dentro de las mismas zonas donde ya se produce, o bien en zonas completamente nuevas. Esto se hace con dos fines principales:

- a) Diversificar riesgos, es decir, se busca evitar que por problemas de tipo climático o biológico se pierda completamente la producción de un tipo de tabaco, si este se cultiva en una sola región, y
- b) Cubrir los crecientes requerimientos de materia prima en los diferentes tipos de tabaco.

La estrategia que sigue TADESA para ubicar nuevas zonas productoras, se basa en dos vías:

- a) Establecimiento de experimentos en los cuatro centros de investigación con los que cuenta la Empresa.

b) Establecimiento de parcelas de validación y demostración en coordinación con los productores y a nivel comercial. Cabe aclarar que en este caso, la Empresa celebra un contrato especial con estos productores, donde se compromete a absorber las pérdidas que pudieran ocasionarse y a ceder todas las utilidades al productor.

Si los resultados obtenidos a nivel demostrativo son favorables, se decide ampliar las superficies en los ciclos subsecuentes.

Mediante una estrategia de este tipo, TADESA tiene influencia en cinco estados de la república, donde produce los diferentes tipos de tabaco que se adaptan a cada uno de ellos, siendo Nayarit el estado donde se concentra el 82.8% de la superficie total (Cuadro 5).

**Cuadro 5. Área de influencia de TADESA**

<b>Estado y zona</b>	<b>Superficie (ha)</b>	<b>Variedad</b>
Nayarit	8,300	Burley sobramata y semi sombra; Virginia Hornos y Sartasol.
Jalisco (Tomatlán y Morelos)	500	Burley semisombra
Chiapas (Huixtla)	1,000	Chiapas (Huixtla)
Veracruz (Papantla y Platón Sánchez)	200	Obscuro
Oaxaca (Valle Nacional y Valles Centrales)	17	Oriental y obscuro

Fuente: informes de tadesa, Cigatam, Tpn

## **2. Selección de proveedores**

TADESA ha definido una serie de políticas para seleccionar a sus proveedores en las distintas zonas productoras, ello con el fin de garantizar la selección de las mejores tierras y productores, lo que a su vez permite un abasto de tabaco en condiciones óptimas de calidad y cantidad, una rentabilidad atractiva para los productores y un mínimo riesgo de recuperación del financiamiento.

Así, los requisitos mínimos que debe cumplir un productor para ser proveedor de TADESA son los siguientes:

### **2.1 Tierra**

- Que tenga los elementos químicos necesarios para el cultivo del tabaco.
- Sea una superficie mínima de dos hectáreas.

- Que el agua para riego sea suficiente y accesible.
- Contar con caminos de fácil acceso.
- No se encuentre distante de las demás parcelas que contraten con la Empresa.

## 2.2 Productor

- Ser mayor de edad.
- Tenga capacidad legal para contratarse.
- No ser dependiente económico de empleados de TADESA o CIGATAM.
- Contar con su R.F.C.
- Tener solvencia moral.
- Estar conformado en grupos solidarios de 5 integrantes. No tener adeudos con otras empresas.

Una vez que un productor ha cubierto los requisitos anteriores y es habilitado por la Empresa, se le da seguimiento en dos aspectos:

- a) Rendimiento, y
- b) Calidad.

Para que un productor permanezca dentro del padrón de proveedores deberá obtener un rendimiento y una calidad que mínimamente le permita cubrir los adeudos contraídos con la Empresa.

En términos generales, el proceso que se sigue para incorporar a un productor al padrón de proveedores de la Empresa es el siguiente:

**Cuadro 6. Selección de proveedores**

Responsable	Función
Productor	1. Elabora la solicitud de crédito de tabaco llenando los datos que se le solicitan, anexando copia del R.F.C
Supervisor de campo	2. Turna al Jefe de la zona la solicitud. 3. Recibe del productor la solicitud.
Jefe de Zona	4. Efectúa por medio del supervisor de campo la evaluación física del predio correspondiente. De ser necesario, el Supervisor de Campo efectuará la toma de muestra de tierra del predio que requiera este tipo de análisis, anotando los datos del productor. Envía al laboratorio las muestras de tierra del productor. 5. Recibe del supervisor de Campo evaluación física del predio y del laboratorio el resultado del análisis de tierra.
Supervisor administrativo	6. Revisa la solicitud, la evaluación física del predio y resultado del análisis, firmando de aceptada o rechazada la solicitud, recabando el Visto Bueno del gerente de campo. 7. Turna al Supervisor Administrativo, la Solicitud aprobada. 8. Recibe del jefe de zona, la solicitud aprobada. 9. Elabora el contrato de habilitación en original y dos copias recabando la firma del productor y representante de la organización cúpula. 10. Registra en el sistema de habilitación de la Unidad de Campo al productor.

Fuente: normatividad de Tadesa

## 2.3 Configuración del contrato

Una vez que un productor ha pasado por todo el proceso arriba mencionado, se procede a la elaboración y firma de dos tipos de contratos:

1. Contrato de habilitación o avío.
2. Contrato de compra-venta.

### a) Contrato de habilitación o avío

Los aspectos que incluye este contrato se refieren a lo siguiente: (ver Anexo 1)

**Crédito.** Se definen los montos y tasas de interés. Los primeros se establecen de acuerdo al costo del cultivo; en cuanto a las tasas de interés, en el contrato se especifica que no se cobran intereses.<sup>2</sup> También se define la superficie financiada, así como la forma en que se distribuyen las ministraciones en montos, tiempos y forma en especie o en dinero. También se especifica la garantía que otorga el productor, la cual es de tipo moral grupo solidario y prendaria la cosecha. Finalmente, se establece la forma de pago de adeudos anteriores.

**Insumos y asesoría técnica:** Se incluye la responsabilidad de la empresa para entregar todos los insumos que se requerirán para el cultivo del tabaco. Asimismo se especifican la forma, las dosis y los tiempos de aplicación de los insumos suministrados.

---

<sup>2</sup> Suprimir el cargo de intereses en los créditos concedidos a los agricultores es una, práctica razonable, desde el punto de vista financiero, porque el costo del dinero es absorbido por la operación comercial; es decir, el costo de los intereses no cobrados forma parte del presupuesto de gastos de la agroindustria y es virtualmente deducido del precio de compra que ha de pagarse a los productores.

**Gestión productiva:** Incluye la responsabilidad del productor en cuanto a plantar únicamente la superficie y el tipo de tabaco contratado. También se especifica la obligación del productor a ejecutar las recomendaciones técnicas de los supervisores de la Empresa, tanto a nivel de plantero, como a nivel de la plantación misma. Igualmente, se establece la obligatoriedad del productor para acondicionar con oportunidad las galeras de secado.

## **b) Contrato de compra venta**

En este contrato se especifican los siguientes aspectos:

**Forma de entrega:** Se incluye el lugar y los tiempos donde se deberá entregar el tabaco, así como la presentación, que puede ser en marcos, en sartas, en maletas o bien en matules o gavillas.

**Clasificación y precios:** Se especifican las calidades bajo las cuales se liquidará al productor (ver Anexo 2). Se establece la facultad de la Empresa para revisar, clasificar y pesar el tabaco y el derecho del productor de poder vigilar que este proceso sea transparente y equitativo. También se establecen los mecanismos para resolver controversias por diferencias en la clasificación.

**Forma de liquidación:** Se incluye el tiempo de liquidación después de la entrega, así como los descuentos por concepto de habilitación de créditos de avío, refaccionarios, seguro agrícola, seguro social, cuotas de las organizaciones, descuentos solidarios y otro tipo de adeudos (préstamos personales).

**Responsabilidades y compromisos:** Se refiere a la responsabilidad que asumen las partes con respecto a la entrega. El productor se responsabiliza de entregar su tabaco totalmente seco (sin vena verde) y con niveles de humedad del 18 % en los centros de acopio definidos por la Empresa. Asimismo, se especifican

los mecanismos para definir los grados de responsabilidad de las partes en caso de daños al tabaco al momento de la entrega.

**Reglas comunes:** Se especifican las reglas de común acuerdo en cuanto al uso y manejo responsable de plaguicidas y las condiciones legales bajo las cuales se firman los contratos y las cláusulas penales en caso de incumplimiento.

## **CAPITULO VII**

### **VII. LA PRESENCIA DE TADESA EN OAXACA**

Si bien la presencia de TADESA en el estado de Oaxaca es aún de poca significancia en cuanto a superficie se refiere, es importante destacar que es este Estado el único que cuenta con una región que reúne las condiciones ideales para producir el tipo de tabaco oriental, que al ser mezclado en mínimas proporciones con otros tabacos entre 5 y 10% es el que le da el sabor a los cigarrillos. Además, en este Estado se cuenta con un gran potencial para producir el tabaco oscuro, que en la actualidad goza de una gran demanda debido al creciente auge del puro y a la preferencia de los fumadores por los cigarrillos de precio medio y bajo.

En este sentido, en el presente trabajo se analiza la estrategia seguida por TADESA en las regiones de los Valles Centrales y de Valle Nacional, estrategia que en términos generales no difiere de la seguida en otras regiones de mayor importancia, aunque si presenta ciertas particularidades que es conveniente analizar.

#### **1. Región Valles Centrales de Oaxaca**

Los requerimientos anuales de tabaco Oriental por parte de la Empresa ascienden a 900 toneladas. Este volumen requiere de por lo menos 750 hectáreas, y solamente en la región de los Valles Centrales, existen las condiciones propicias para su cultivo.

La calidad del tabaco oriental demandada por la empresa requiere de condiciones de suelo pobres de origen coluvial, bajos en contenido de materia orgánica, una humedad relativa que esté por debajo del 60%, y con precipitaciones no mayores de 800 mm. Estas condiciones generalmente están

asociadas a productores pequeños y marginados, cuyas superficies promedio suelen ser de 0.25 ha/predio. Esto significa que los bajos rendimientos son una característica inherente en este tipo de tabaco. Así, un rendimiento ideal debe estar entre los 800-1,200 kg, si sobrepasa esta última cantidad, la calidad se ve afectada, pero si el rendimiento es menor a los 800 kg, la calidad es buena y hasta excelente, pero ya no resultaría rentable ni para el productor, ni para la empresa.

Este tipo de tabaco es utilizado en las mezclas de los cigarrillos de precio medio, Broadway, Rodeo, Baronet, Dalton, etc. y alto, Marlboro, Benson & Hedges y cuya función es darle un mejor sabor en el fumado.

Por otra parte, el tabaco oriental se caracteriza por ser de porte pequeño, con densidades de población muy altas 250 mil plantas/ha, comparados con otros tipos de tabaco, por ejemplo, el Burley se planta con una densidad de 20 mil plantas por hectárea, y con un número muy elevado de pequeñas hojas por planta de 38-45 hojas y con una longitud de 8-12 cm, mientras que el Burley, tiene en promedio 20 hojas/planta con un tamaño que varía de 30 a 75 cms. Ello implica que el tabaco oriental demande una gran cantidad de mano de obra, sobre todo en el corte y ensarte y debido a que las épocas de corte son relativamente cortas 30-40 días, se requiere de una mayor vigilancia y cuidado por parte del productor. Al respecto, se ha estimado que un predio de 2,000 m<sup>2</sup> de tabaco oriental puede ser atendido por una familia de 5 integrantes.

Precisamente, los Valles Centrales de Oaxaca, específicamente la región de Zimatlán y Ejutla, reúnen todas estas condiciones.

### **1.1 Particularidades de la política de vinculación**

Los requerimientos agronómicos del tabaco oriental, así como su carácter intensivo en mano de obra, han sido factores decisivos para que este tipo de

tabaco sea considerado como un cultivo netamente familiar. Esta visión ha determinado que la política de financiamiento, asesoría, seguimiento y organización tenga una serie de particularidades que lo diferencian del resto de los tabacos.

#### **a) Política de financiamiento**

A diferencia del resto de los tabacos que se producen en otras regiones del país, en el oriental la empresa no financia el total de la inversión, pues solo se habilita al productor a partir de que el cultivo se ha establecido, lo que significa que el productor financia todo lo que implica mano de obra para el establecimiento de plantemos, preparación de terreno, surcado y riego de preplantación; lo que representa un 34.3% del costo total del cultivo (Cuadro 7).

El 65.6% restante de la inversión es habilitada por la empresa de acuerdo a un calendario de ministraciones definido en el contrato de habilitación firmado de conformidad entre las partes (Cuadro 8). En el caso de los insumos, se van suministrando de acuerdo a los requerimientos del cultivo previa presentación al jefe de almacén de una orden de entrega donde se especifica el producto, cantidad y su respectivo precio. Evidentemente que este mecanismo implica cierto riesgo, toda vez que puede ocurrir –de hecho ocurre– que el productor desvíe el producto.

### Cuadro 7. Estructura de los aportes para la producción de tabaco Oriental

<b>Productor</b>		<b>La empresa</b>	
Plantero	375.00	Plantación	200
Tierra (2000 m2)	250.00	Cultivo y limpia	130.00
Preparación del terreno	50.00	Cortes	333.00
Surcado	50.00	Insumos	961.00
Riego rodado	50.00		
Fumigaciones	75.00		
Aportes	850.00		1,624
Aportes	(34.3%)		(65.6%)
<b>Costo total</b>	<b>2,474.00</b>		

Fuente: normas de Tadesa

Costo: 12,370/ha, lo que implica un aporte del productor de \$4,255/ha

### Cuadro 8. Calendario de ministraciones

<i>Actividad</i>	<i>Días</i>	<i>(%)</i>
Plantación	0	30
Limpia y labores	20	20
Inicio de cortes	60	25
A partir del tercer corte	80	25

Fuente: convenio de Tadesa 90/91

El hecho de que la habilitación sólo se proporcione a partir de establecido el cultivo, obedece a la experiencia acumulada por la empresa en el sentido de registrarse frecuentes casos de abandono e incumplimiento por parte del productor una vez que recibía las primeras ministraciones, no existiendo forma de recuperar dichas ministraciones (Cuadro 9). Así al exigirle al productor aportes previos, se le induce a que se comprometa más con su cultivo y con la empresa misma, disminuyendo con ello el riesgo de abandono dado que ya se invirtió un poco más de una tercera parte del costo total del cultivo.

### **Cuadro 9. índice de abandono del cultivo de tabaco Oriental**

<i>Ciclo</i>	<i>Superficie plantada (ha)</i>	<i>Superficie cosechada (ha)</i>	<i>Superficie abandonada (ha)</i>	<i>Índice de abandono</i>
90/91	72.25	63	9.25	12%
91/92	25	18.5	6.5	26%

Por ejemplo, en el ciclo 90/91 el 12% de los productores abandonó el cultivo, y en el ciclo 91/92 el abandono se incrementó abruptamente hasta llegar al 26%. Esto es equivalente a decir que la empresa registró un “índice de siniestralidad” de 12 y 26%, respectivamente. Aunque a diferencia del seguro clásico, en donde las pérdidas son imputables a problemas biológicos o climáticos, en este caso más de 90% del abandono se debe a la negativa del productor a aceptar pagar deudas de manera solidaria. En efecto, cuando algún productor de un grupo decidía abandonar el cultivo, inducía al resto de sus compañeros de grupo a que también lo hicieran evitando así cargar con la deuda del primero.

#### **b) Política organizativa**

Otra particularidad que distingue a este tipo de tabaco <sup>3</sup> es el hecho de que no se emplea el grupo solidario con fines de otorgamiento y recuperación de créditos. La explicación del porqué ocurre así, exige comprender la naturaleza del grupo solidario, además del cultivo del tabaco tipo oriental.

En el resto de las zonas productoras, los créditos de avío proporcionados por la empresa se hacen al grupo, el cual divide el fondo entre los integrantes de acuerdo a la superficie contratada y se responsabiliza de administrar y supervisar

---

<sup>3</sup> Sin embargo, también en la zona norte de Veracruz no se emplea el grupo solidario para la producción de tabaco oscuro (Tlapacoyan), debido a que los productores están muy dispersos, lo cual dificulta la integración de los grupos dado el nulo conocimiento y confianza entre los productores.

la correcta aplicación de los recursos. En caso de que alguno de los integrantes del grupo no cumpla, el resto debe cubrir su préstamo solidariamente y en forma proporcional a las utilidades obtenidas. En caso de que las utilidades obtenidas a nivel del grupo no alcancen para cubrir los adeudos, se redocumenta el adeudo para cubrirse en próximas cosechas (Cuadro 10).

Es importante señalar que la responsabilidad solidaria sólo incluye los créditos de avío y las llamadas cuotas sociales cuota a las organizaciones cúpula, seguro social y agrícola, ya que los adeudos de créditos refaccionarios se cubren individualmente.

La utilización del grupo solidario por las empresas tabacaleras obedece a los evidentes beneficios que este sistema implica. En efecto, el grupo solidario “reduce los costos relacionados con la evaluación supervisión y cumplimiento de los contratos individuales de préstamo”; reduce los costos al permitir a la empresa beneficiarse con economías de escala al otorgar préstamos mayores a grupos en vez de préstamos a individuos y permite a los pequeños productores de escasos recursos recurrir al “aval social” en lugar de las garantías físicas o financieras, que en su caso son escasas o inexistentes.

### Cuadro 10. Mecánica operativo del Grupo Solidario

Caso 1	Ningún integrante del grupo solidario registra adeudos con la empresa en ciclos anteriores y al corriente. En este caso, el esquema de liquidación incluirá: Valor de la producción -(avío + costos sociales + amortización de créditos refaccionarios) = Alcance o utilidad.																		
Caso 2	Algún(os) integrante(s) del grupo solidario registra(n) adeudo(s) con la Empresa en el ciclo en curso debido a que el valor de la producción no permite cubrir los créditos adquiridos, pero el resto de los integrantes del grupo obtiene utilidades. En este caso, el esquema de liquidación sería: Valor de la producción -(avío + costos sociales + descuento solidario proporcional a las utilidades individuales obtenidas + amortización de créditos refaccionarios) = Alcance o utilidad.																		
Caso 3	<p>Ningún integrante del grupo alcanza a cubrir los adeudos contraídos con la Empresa con el valor de la producción obtenida. En este caso, el esquema de liquidación sería:</p> <p>Valor de la producción - (avío + costos sociales + amortización del crédito refaccionario) = Redocumentación de adeudos, que se cubrirán en forma proporcional con las utilidades obtenidas en ciclos posteriores, de acuerdo con la siguiente tabla:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Utilidad (\$/ha)</th> <th>Descuento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 - 1,000</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>1,001 1,000</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>1,101 1,200</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>1,201 1,300</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>1,301 1,400</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>1,401 1,500</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>&gt; 3,500</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>	Utilidad (\$/ha)	Descuento	1 - 1,000	25%	1,001 1,000	26%	1,101 1,200	27%	1,201 1,300	28%	1,301 1,400	29%	1,401 1,500	30%		...	> 3,500	50%
Utilidad (\$/ha)	Descuento																		
1 - 1,000	25%																		
1,001 1,000	26%																		
1,101 1,200	27%																		
1,201 1,300	28%																		
1,301 1,400	29%																		
1,401 1,500	30%																		
	...																		
> 3,500	50%																		

Fuente: Nomas de Tadesa

\* En realidad el caso 3 sólo se presenta cuando ocurren grandes pérdidas debido a lluvias torrenciales o sequía.

No obstante las ventajas del grupo solidario, en el caso particular de Oaxaca, a diferencia del resto de los estados productores de tabaco, nunca se utilizó el grupo solidario ni aún en el periodo en que operó tabamex debido al elevado riesgo de pérdidas al que está expuesto este tipo de tabaco dado el

reducido margen de utilidad que arroja, comparativamente con otro tipo de tabacos (Cuadro 11).

**Cuadro 11. Relación beneficio/costo en tabaco**

Concepto	Tabaco Oriental	Tabaco obscuro	Tabaco Burley
Costo de producción (\$/ha)	12,374	6,704	11,970
Precio promedio (\$/kg)	13	8.30	9.99
Rendimiento estimado (kg/ha)	1,200	1,600	1,800
Valor de la producción (\$/ha)	15,600	13,280	17,982
Utilidad (\$/ha)	3,230	6,576	6,012
Relación B/C	1.26*	1.98	1.50

\* Considérese que el tamaño promedio del predio por productor es de 0.2/ha, lo que arrojaría una utilidad promedio por productor de \$646 durante cuatro meses.

Esto significa que la probabilidad de que un productor no alcance a cubrir los adeudos con la empresa es mucho mayor que en el caso de aquellos productores de otro tipo de tabacos, por lo cual el grupo solidario constantemente estaría expuesto a conflictos internos por las deudas en que incurra alguno de sus integrantes y que necesariamente deben cubrirse en forma solidaria.

Aunado a lo anterior, habría que considerar al llamado problema de los “conchudos y aprovechados” que con una clara actitud de alevosía y ventaja solo se empadronan con la empresa a fin de recibir crédito e insumos y sin justificación alguna abandonan el cultivo, dejando una deuda que sus compañeros de grupo deberán cubrir solidariamente.

Como apunta Stiglitz 1990 <sup>4</sup>“cada integrante del grupo solidario preferiría que otros gastaran la energía requerida para supervisar los préstamos y cargara con la mala voluntad derivada de reportar a los infractores que han destinado los fondos a otros fines que los originalmente provistos”.

Todas estas consideraciones fueron las que influyeron para que durante el período 1972-1990 en que operó TABAMEX, Oaxaca fuera el único estado donde se hizo la excepción de utilizar el grupo solidario como mecanismo para el otorgamiento y recuperación de créditos. Se operó bajo un principio de trato directo e individual y bajo un enfoque de “beneficencia pública”, toda vez que el cultivo de tabaco se concebía como un generador de empleos. Prácticamente todo el esquema de operación estaba enfocado a garantizar una utilidad al productor independientemente de que hubiera o no producción, lo que dio como resultado que el productor terminara por acostumbrarse a recibir un ingreso solo por el hecho de estar dentro del padrón de cosecheros. Este mismo esquema permitía que el productor difícilmente acumulara adeudos, y si lo hacía no los reconocía, dado que sabía que le eran condonados en aras de mantener la planta de empleo.

Una vez que TABAMEX se privatiza, por decisión política los activos fijos bodegas, oficinas equipos de riego, vehículos, equipo de oficina... pasan a ser propiedad de los productores, quienes “al vapor” se agruparon en dos Sociedades de Solidaridad Social s.s.s: TABAROMEX, s.s.s. y TABAOAX, S.S.S. A la primera le correspondió el 52% de los activos porque logró aglutinar al 52% de los tabacaleros 3 mil 104 y a la segunda el 48% restante porque agrupó a 2 mil 866 productores.

La política de privatización de TABAMEX comprometía a las empresas privadas Cigarrera la Moderna CLM y Cigarros la Tabacalera Mexicana CIGATAM, entre otras a invertir en el cultivo del tabaco a través de financiamiento de corto

<sup>4</sup> Citado por Mansell (1994).

plazo avíos y largo plazo refaccionarios. Bajo este lineamiento, CIGATAM a través de su filial de campo, Tabacos Desvendados, S.A. de C.V., TADESA, incursionó en los Valles Centrales de Oaxaca a fin de producir el tabaco oriental.

No obstante la inviabilidad que habían demostrado los Grupos Solidarios en Oaxaca, la política de abasto de TADESA fue el firmar los convenios de abasto con las organizaciones cúpula en donde se definirán precios, fechas de siembra y plantación, calendarización de las ministraciones, normas de recepción y firma del contrato de habilitación y de compraventa a través de la figura de grupos solidarios.

En virtud de que los productores oaxaqueños desconocían las implicaciones de contraer adeudos bajo el principio de grupo solidario, además de que seguramente se confiaron en que en caso de incumplimiento las deudas les serían condonadas al estilo TABAMEX, no opusieron resistencia, sobre todo porque para ellos lo más importante era tener acceso a financiamiento.

Una vez transcurrido el primer ciclo de cultivo y que se registraron los primeros casos de abandono o siniestros lo que implicaba la existencia de productores que no podría cubrir sus adeudos, y que la Empresa decide recuperar dichos adeudos a través del pago solidario de aquellos productores que había tenido utilidades, fue cuando los productores comprendieron las reales implicaciones de trabajar bajo el esquema de grupo solidario. Al finalizar el primer ciclo de cultivo 90/91, se registró una cartera vencida del 12%, mismo que generó un adeudo por \$35,000. Este adeudo fue saldado por las sociedades a través de los ingresos obtenidos por la venta de activos e insumos fertilizantes, agroquímicos, equipo de oficina que les habían sido donados por TABAMEX, lo cual permitió que los productores recibieran íntegramente sus utilidades sin ser afectados por el pago solidario de los adeudos. Sin embargo, esta primera experiencia de trabajo generó inconformidades y franco rechazo de los

productores hacia sus líderes de las organizaciones cúpula, dados los problemas en la administración de los recursos y los descuentos excesivos que les aplicaban como cuota para cubrir gastos de administración de las organizaciones.

Para el ciclo 91/92 la Empresa operó bajo el mismo esquema, dando como resultado una reducción en la superficie contratada de 62%, ello debido al franco rechazo de los productores a operar bajo el esquema del grupo solidario y a través de las organizaciones cúpula. Además, por lo menos un 60% de los productores que contrataban con la Empresa eran de nuevo ingreso.

**Cuadro 12. Comportamiento de la contratación del cultivo de tabaco Oriental**

Concepto	1990/91	1991/92	Variación
Superficie contratada (ha)	134.5	50.0	-62%
Superficie plantada (ha)	72.25	25.0	-65%
Superficie cosechada (ha)	63.38	17.50	-72%
Número de productores	348	127	-64%

Con estos indicadores, los resultados finales no podían ser más negativos, ya que el índice de cartera vencida por siniestralidad, incumplimiento o abandono se incremento en un 116%, cantidad que resultó difícil cubrir solidariamente con las utilidades obtenidas por aquellos productores que obtuvieron alcance, dando como resultado una deuda por 77 mil 613 pesos. En este ciclo, a diferencia del anterior, las organizaciones cúpula ya no pudieron responder por sus socios, pues carecían de liquidez.

Aún con la experiencia de los dos ciclos anteriores, la Empresa pretendía operar un nuevo ciclo 92/93 bajo el mismo esquema, lo que de plano generó un rotundo rechazo de los productores, a un grado tal que ninguno aceptó contratar en este ciclo, y como consecuencia la Empresa decidió cerrar las oficinas y cancelar el proyecto de tabaco oriental en la región de los Valles Centrales de Oaxaca.

Los argumentos manejados por la Empresa para mantener el grupo solidario, eran, en primer término, el temor a quedar sin ninguna garantía de recuperación de los créditos y en segundo, a que el ejemplo de operación en forma individual, que era lo que exigían los productores, pudiera ser: emulado por los productores de otras regiones, donde el grupo solidario sí daba y aun da resultados satisfactorios.

Ahora bien, la negativa de la Empresa a aceptar modificar sus operaciones era favorecida por un tipo de cambio sobrevaluado que favorecía las importaciones de tabaco tipo oriental de países tan lejanos como Turquía, Grecia y Bulgaria. Es decir, a la empresa no le preocupaba tanto que se dejara de producir el tabaco en esta región, si sabía de antemano que podía acceder a la importación, y así satisfacer sus necesidades.

### **c) Política de seguro**

Por decreto presidencial todos los productores de tabaco deben estar afiliados al IMSS. El mismo decreto establece la estructura de los aportes, correspondiéndole un 25% al productor un 25% al gobierno federal y el 50% restante a la Empresa.

El estar afiliados al seguro social implica pagar una cuota, misma que se calcula bajo los siguientes criterios:

- a) Por productor. La cuota que deberá cubrir cada productor, independientemente de la superficie contratada, se define como: el salario mínimo regional X 365 días X 4.85% representa el 25% del aporte del productor = \$398.3 por productor.<sup>5</sup> Esta cuota asegura al productor y su familia.
  
- b) Por hectárea. Adicionalmente a la cuota anterior, el productor debe cubrir una cuota que asegure a los jornaleros que eventualmente laboren durante el ciclo de cultivo y se calcula como: salario mínimo regional X 90.10 jornales<sup>6</sup> X 3.8% representa el 33.3% del aporte que le corresponde al productor = \$77.03/ha. Esta cuota, al igual que la anterior, es obligatoria, independientemente de que se contrate o no jornaleros.

Esto significa que un productor paga una cuota por concepto de seguro social por \$ 475.33.

Aunado a lo anterior, si el productor obtiene una utilidad mayor a los 365 salarios mínimos regionales, a la cantidad que exceda este monto, se le descuenta un 4.85%.

Es importante señalar que durante el primer ciclo de operaciones 90/91 de TADESA, se presentaron en otras regiones situaciones de simulación en la constitución de los grupos solidarios, pues un productor fraccionaba su superficie entre sus familiares de primer grado, hijos y esposa, para que la responsabilidad solidaria quedara entre su familia y no entre otros productores “que ni siquiera conocía”, pero esto ocasionó que la cuota del seguro social se encareciera una hasta en cinco veces, en algunos casos, lo que hizo necesario el establecimiento

---

<sup>5</sup> El ejemplo corresponde a la cuota de seguro pagada por un productor de Huixtla, Chiapas para el ciclo 1996/1997.

de normas más estrictas en la conformación de los grupos solidarios, al exigir que la superficie mínima fuera de 2 hectáreas y que los productores fueran mayores de edad.

Todo lo anterior es relevante mencionarlo, porque en un contexto de pulverización extrema en la tenencia de la tierra, como de hecho ocurre en Oaxaca, la operación del seguro social bajo el mismo esquema en que funciona en el resto de las zonas productoras, es prácticamente inviable, pues el costo del seguro se elevaría considerablemente. Así por ejemplo, mientras que en la zona de Huixtla, Chiapas la superficie promedio contratada por productor es de 2.5 hectáreas, lo cual obliga a pagar una cuota al seguro por \$398.3, en el caso de Oaxaca, donde la superficie media contratada por productor es de 0.2 hectáreas, dicha cuota también sería de \$398.3, lo que significa que el costo del seguro por el equivalente a 2.5 hectáreas sería de \$4,978.75, esto sin considerar aún la cuota adicional por hectárea.

Con base en esto se acordó exceptuar a Oaxaca de la norma general y se optó por manejar un esquema de Seguro Social bajo el régimen IMSS-Solidaridad, mismo que no implica ningún gasto ni para el productor, ni para la Empresa.

En lo que respecta al seguro agrícola, Oaxaca es el único estado donde la Empresa no exige la contratación de un seguro “bastante amplio” que garantiza la recuperación de la inversión en caso de siniestros, debido a dos razones fundamentales:

- a) El reducido margen de utilidad del tabaco tipo oriental no permite cubrir el costo de la póliza sin mermar sensiblemente los ingresos del productor.

---

<sup>6</sup> Esta cantidad es variable, según el tipo de tabaco

- b) Debido al elevado índice de abandono que ya de por sí ocurren en esta zona, probablemente la contratación de un seguro incrementaría la “siniestralidad” o abandono dado que el productor asociara el seguro al pago de sus adeudos.

## 1.2 El entorno económico cambia

A raíz de la abrupta devaluación del peso frente al dólar en el mes de diciembre de 1994, la Empresa nuevamente se vio en la necesidad de reiniciar las operaciones en la región de los Valles Centrales, debido al encarecimiento del tabaco oriental de importación. Es así como en el ciclo 95/96, se elabora un proyecto conjuntamente con la Delegación estatal de la SAGAR en donde se contemplan las nuevas normas de operación, destacado dos aspectos fundamentales:

- a) Negociación directa con los productores sin la **intermediación** de una organización cúpula.
- b) Contratos individuales y directos sin grupo solidario.

Nótese que estos lineamientos retoman las dos principales demandas que antaño habían planteado los productores como condición para contratar con la Empresa. Bajo este nuevo enfoque se esperaba que la superficie contratada fuera de por lo menos 50 ha y en un plazo no mayor de dos ciclos, se pudiese llegar a las 500 has. Los resultados, sin embargo, no han sido los esperados y en el ciclo 95/96 se contrataron 35 ha. y en el 96/97 únicamente 16 hectáreas.

### **1.3 Lineamientos de política para la expansión del cultivo de tabaco Oriental**

La segunda incursión de TADESA en los Valles Centrales de Oaxaca en el ciclo 95/96, se dió bajo nuevos lineamientos que recogían las principales inconformidades que los productores habían manifestado durante el primer periodo de operaciones 1990-1992. Es decir, la Empresa aceptó operar sin exigir que los productores se agruparan en grupos solidarios y sin estar afiliados a una organización cúpula. Sin embargo, los resultados obtenidos hasta el ciclo 96/97 no han cumplido las expectativas, pues de las 500 ha proyectadas, sólo se ha logrado contratar 16.

En virtud de que la empresa tiene el interés por seguir produciendo tabaco tipo oriental dadas las crecientes necesidades de materia prima y por el hecho de que el entorno macroeconómico sobre todo en lo que se refiere al tipo de cambio – no favorece las importaciones en el mediano plazo, los directivos han enfocado sus esfuerzos a identificar las verdaderas causas que han limitado la expansión en la región de los Valles Centrales, y en consecuencia diseñar una política de crecimiento sostenido.

A diferencia del enfoque de análisis empleado en los ciclos precedentes, en donde se partió del supuesto de que el problema principal radicaba en el grupo solidario y en la intermediación de las organizaciones cúpula, ahora se ha adoptado un enfoque de análisis más integral, toda vez que se ha abordado el problema considerando todos los factores posibles que pudiesen ayudar a definir la política de expansión.

Así, entre los principales factores considerados, destacan los siguientes:

## a) El factor de la productividad

El tabaco tipo oriental puede alcanzar rendimientos de 1,200 kg/ha, sin que la calidad se vea afectada. En el caso de los Valles Centrales, los rendimientos que se han registrado confirman esta afirmación, pues en el ciclo 91/92 se tuvieron rendimientos de hasta 1,032 kg/ha. Sin embargo, tal y como se observa en el siguiente cuadro, los rendimientos medios han registrado una reducción muy drástica del orden del 50%.

**Cuadro 13. Evolución del rendimiento de tabaco tipo Oriental en los Valles Centrales de Oaxaca**

Ciclo	90/91	91/92	95/96	96/97
Rendimiento (kg/ha)	852	1,032	780	514

Esta situación está asociada principalmente a la fuerte incidencia de moho azul (*Peronospora tabacina*)<sup>7</sup>, enfermedad fungosa que puede mermar el rendimiento hasta en 50%.

Si bien es cierto que esta enfermedad afecta el rendimiento de manera importante, también lo es el hecho de que la actitud que asume el productor cuando observa la incidencia de la enfermedad en su cultivo, contribuye aún más a abatir los rendimientos promedio. En efecto, es común que el productor abandone o le dedique menos tiempo a su cultivo una vez que observa la presencia del moho azul, pues sus “cálculos mentales” le dicen que la producción que obtendrá le permitirán cubrir parcial o totalmente los adeudos contraídos y que

<sup>7</sup> El moho azul es una enfermedad fungosa que se registró por primera vez en los Valles Centrales de Oaxaca en el ciclo 82/83. Perteneció a la familia de los Peronosporales y que solo ataca al tabaco. Prolifera bajo las siguientes condiciones: temperatura media de 13-15°C, humedad relativa alta y nublados; estas condiciones ocurren en Oaxaca en los meses de octubre, noviembre, diciembre y enero.

el único “beneficiado” sería la Empresa tabacalera, la cual recupera lo invertido y parte de la producción.

Como prueba de lo anterior están los resultados obtenidos de una comparación de margen de utilidad entre los productores de uno de los tabacos más rentables de Nayarit Virginia Hornos y los productores de tabaco oriental de Oaxaca. Así, en el Cuadro 14 se puede observar que de los productores que quedaron con adeudos con la Empresa, en el caso de Oaxaca el 55.9% fué porque no entregaron producción dado que optaron por abandonar el cultivo una vez que detectaron los primeros síntomas del moho azul; mientras que en Nayarit todos los productores entregaron tabaco, aun cuando el 23% de ellos no alcanzó a cubrir sus adeudos, los cuales pasaron a ser cubiertos por el Grupo Solidario.

**Cuadro 14. Análisis de utilidad (\$/ha)**

<i>Rango</i>	<i>Tabaco Virginia Hornos</i>	<i>Tabaco Oriental</i>
	<i>(ciclo 94/95)</i>	<i>(ciclo 95/96)</i>
	<i>% de productores</i>	<i>% de productores</i>
-1	23	55.9
1-1,000	12.2	10.2
1,000-2,000	11.5	7.0
2,000-3,000	12.2	3.9
3,000-4,000	9.1	3.9
4,000-5,000	9.5	3.9
+5,000	22.6	14.9

Fuente: resultados de liquidación 91/92

Asimismo, se puede apreciar que un 14.9% de los productores de tabaco oriental obtienen utilidades semejantes a las que obtienen el 22.6% de productores de tabaco Virginia Hornos. Esto demuestra que el primer tabaco puede ser rentable, aún con la presencia de la enfermedad del moho azul.

Ante esta situación, la Empresa ha realizado por cuenta y riesgo propio una serie de investigaciones experimentales con el fin de contrarrestar los efectos del moho azul, y ha encontrado que trasladando fechas de siembra y plantación, la incidencia de la enfermedad disminuye e incluso desaparece.

Por ejemplo, en la zona del Golfo Papantla, Veracruz está ubicado un campo experimental de la Empresa donde se tienen dos proyectos relacionados con la enfermedad del moho azul. El primero se denomina Prevención y Control del Moho Azul PYCMA y se desarrolla considerando tres variantes: fecha de plantación, tratamientos químicos, productos y dosis y densidad de población.

Los resultados obtenidos durante tres años de investigación indican que la mejor fecha de plantación es la temprana, del 20 de septiembre al 7 de octubre; el mejor tratamiento químico es con Aliette 80 PH (Fosetil AL) y el Acrobat (Dimethomorph); y la mejor densidad de población es de 1.20 metros entre surcos por 0.4 metros entre plantas. En términos de rendimiento, se logró un incremento de 390 kg/ha.

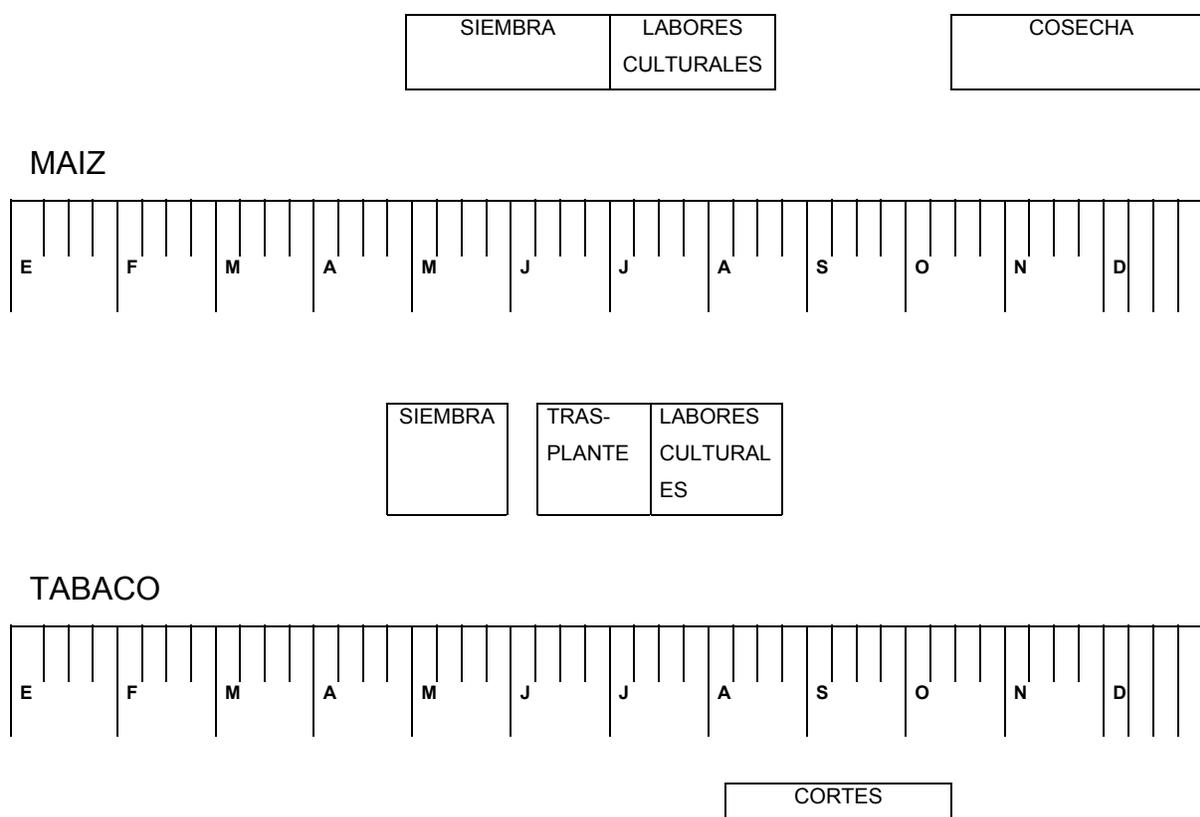
El segundo proyecto se denomina Tláloc y tiene como principal objetivo lograr producir tabaco bajo condiciones de temporal, en esta fecha la incidencia de moho azul prácticamente se reduce a cero.

Tomando como base los resultados de tales investigaciones, se ha planeado iniciar un proyecto de plantación bajo condiciones de temporal; esto es, se pretende modificar las fechas que tradicionalmente se han empleado para la plantación que son del 20 de septiembre a la primera semana de octubre hacia

fechas más tempranas que van de la primera semana de junio a la primera semana de julio.

Si bien esta propuesta de nuevas fechas de plantación busca contrarrestar los problemas causados por el moho azul, lo cierto es que podría resultar no viable su implementación si compite por la mano de obra que demandan las actividades que tradicionalmente realiza el productor en esas fechas. En este sentido, se observa que al calendarizar las diferentes actividades que implica el cultivo del tabaco y maíz principal cultivo en esas fechas y fuente fundamental de alimentación de las familias de esta región, no existe tal competencia, tal y como se muestra en la siguiente figura.

**Calendario de actividades del cultivo del maíz y tabaco  
en los Valles Centrales de Oaxaca**



La no competencia entre los dos cultivos reviste especial importancia debido al carácter intensivo en mano de obra que identifica al tabaco. Aunque aparentemente las actividades de siembra y plantación que absorben el 50% de los jornales se traslapan con la siembra y las labores del cultivo del maíz, en realidad no ocurre así, debido a que las labores de siembra del tabaco se pueden prolongar hasta 4 semanas, mientras que la siembra de maíz generalmente se realiza en uno o dos días, según la ocurrencia de lluvias.

Igualmente, el trasplante parece traslaparse con la siembra y labores culturales del maíz, pero existe la ventaja de que esta época es período vacacional escolar, por lo cual se puede disponer de prácticamente toda la familia para realizar la plantación.

Otro factor que podría obstaculizar la producción de tabaco en condiciones de temporal, es el hecho de que la superficie de 2 mil metros cuadrados de 2.5 ha que en promedio posee un productor en esta región arroje un beneficio superior al que obtendría con los cultivos tradicionales, que en este caso sería el maíz. Al respecto, al realizar un análisis de rentabilidad entre ambos cultivos, se concluye que el tabaco presenta una utilidad superior en 60% respecto del maíz (Cuadro 15). Además, el cultivo de tabaco permitiría que, a partir de la segunda semana de junio y hasta la segunda semana de octubre, el productor tuviese liquidez por concepto de las ministraciones que le proporcionaría la Empresa por las labores realizadas.

**Cuadro 15. Comparativo de beneficio/costo en tabaco y maíz en los Valles Centrales de Oaxaca (cielo 96/97).**

<i>Concepto</i>	<i>Tabaco oriental</i>	<i>Maíz de temporal</i>
Costo de producción (\$/ha)		
Implícito	12,374	2,090
Explícito	8,499	810
Rendimiento estimado (kg/ha)	1,200	100
Valor de la producción (\$/ha)	15,600	3,100*
Utilidad (\$/ha)		
Implícita	3,230	1,010
Explícita	7,101	2,290

\*Incluye valor del maíz (\$1,800), totomoxtle (\$500), rastrojo (\$500) y calabaza (\$300).

La crónica falta de liquidez durante el período de cultivo del maíz ha obligado a recurrir a prácticas tradicionales de intercambio de trabajo conocidas regionalmente como Guelaguetza, esta práctica es muy común en Oaxaca y consiste en aportar ayuda en especie o mano de obra, bajo el entendido de que todo lo recibido será pagado de la misma forma; existe otra práctica común en Oaxaca que se le denomina Tequio, este consiste en aportación de mano de obra en beneficio común; la Guelaguetza se aplica en algunas actividades que demandan mayor cantidad de mano de obra.

Ante la liquidez que ofrecería el cultivo de tabaco, el productor podría realizar las diferentes labores que demandan ambos cultivos con menores presiones.

Finalmente, la mayor utilidad obtenida con el cultivo de tabaco permitiría al productor y su familia disponer de liquidez para la adquisición de bienes de consumo básico, lo que a su vez posibilitaría prolongar el período de disponibilidad

de maíz con fines de alimentación dado que se reduce la presión de usar el grano como medio de pago para la compra de satisfactores básicos.

En suma, la política de expansión de la superficie con tabaco oriental en la región de los Valles Centrales de Oaxaca en el ciclo de temporal (primavera-verano), tiene amplias posibilidades de éxito por la confluencia al unísono de tres factores clave: (i) no existe traslape en las actividades que exige el cultivo de tabaco y el tradicional cultivo de la –zona-, maíz, (ii) el cultivo de tabaco ofrece una utilidad superior al 60% respecto al cultivo de maíz, y (iii) el cultivo de tabaco de temporal proporciona liquidez durante un periodo crítico para el productor, que va desde la primera semana de junio a la segunda semana de octubre.

La conjunción de estos tres factores podría ser determinante para que el cultivo de tabaco pueda ser incorporado como parte integral del complejo sistema de producción y cultura que suelen practicar este tipo de agricultores.

## **b) El factor de la organización**

A menudo las agroindustrias privadas conciben la organización de los productores con recelo debido a dos razones fundamentales:

- a) Temen a que una vez organizados estén en mejor posición de negociar los términos de los contratos.
- b) Temen que al interior de la organización se presenten conflictos entre los socios y con los directivos, que repercutan en la relación, contractual con la agroindustria.

Sin embargo, en el caso particular de los Valles Centrales de Oaxaca, debido a que los productores son muy pequeños y atomizados, TADESA está convencida de la importancia de la organización por motivos que van desde la

necesidad de reunir una superficie atractiva para la Empresa, hasta facilitar la negociación y disminuir los costos de transacción.

En efecto, la Empresa se ha dado cuenta que la organización de los productores les trae una serie de beneficios, destacando entre los principales:

- a) Una vez que la Empresa define las necesidades de superficie a plantar en el ciclo, los propios dirigentes se encargan de difundir las expectativas de la Empresa y de motivar a sus asociados a que acepten formar parte de la red de proveedores de la Empresa.
- b) Funcionan como receptores de solicitudes de productores interesados y con solvencia moral, funcionando así como un “filtro” de primera instancia.
- c) Funcionan como eficaces reguladores de las relaciones contractuales establecidas entre la Empresa y los productores.
- d) Facilitan y aceleran la difusión de nuevas tecnologías y procesos hacia los productores.

Durante el primer periodo en que incursionó la Empresa en esta región (1990-1992), decidió realizar las negociaciones a través de las dos organizaciones cúpula existentes: TABAROMEX, S.S.S. y TABAOAX, S.S.S. dadas las ventajas arriba señaladas. La presencia de estas dos organizaciones facilitaba las negociaciones, pero la rivalidad prevaleciente entre la dirigencia y los asociados de ambas organizaciones, implicaba un gran desgaste para los directivos de la Empresa, pues en realidad se negociaban dos convenios, no obstante que su contenido fuera el mismo.

Asimismo, se empezaron a generar conflictos entre los asociados y los dirigentes de cada organización en virtud del mal uso que los segundos hacían de las aportaciones individuales y de los recursos que les fueron donados por la paraestatal TABAMEX al momento de su liquidación.

El creciente descontento de los productores hacia sus organizaciones fue interpretado por los Directivos de la Empresa como una señal de alerta sobre un eventual desconocimiento de los acuerdos establecidos en los convenios, pues los productores podrían argumentar que los compromisos se habían establecido con los dirigentes y no con ellos. El nivel de conflicto llegó a tal grado, que los productores llegaron a condicionar su futura relación con la Empresa a que se eliminara la intermediación de sus dirigentes, aunado a la exigencia de eliminar al grupo solidario como condicionante para proporcionar y recuperar el financiamiento.

La primera exigencia fue bien aceptada por los Directivos, pero la aceptación de la segunda representaba un alto riesgo dado que la Empresa quedaba expuesta a un elevado riesgo debido a la falta de garantías para recuperar el financiamiento.

Finalmente, durante la segunda incursión de la Empresa en la región de los Valles Centrales, se optó por operar bajo un esquema de trato individual, sin grupo solidario y directo, sin la intermediación de los dirigentes.

La experiencia acumulada durante el período 1995-1997 ha obligado a reconsiderar nuevamente el esquema organizativo, sobre todo en lo que se refiere al trato directo. En cuanto al grupo solidario, si bien los niveles de cartera vencida se han ubicado en los mismos niveles que alcanzaron durante el primer período de incursión, alrededor de 50%, se considera difícil y hasta riesgoso su restitución debido al seguro rechazo por parte del productor.

Sin embargo, en lo que se refiere al uso de una organización como medidora de las relaciones entre la Empresa y los productores, se ha considerado necesario inducir la formación de grupos a nivel comunidad, donde los integrantes cumplan los siguientes requisitos:

- a) Antecedentes de trabajo con la Empresa.
- b) No tener adeudos pendientes.
- c) Que radiquen en la misma comunidad.
- d) Que hayan entregado tabaco al precio promedio contratado o por arriba de éste.
- e) Que acepten el nuevo calendario de siembra y plantación.

La aplicación de estos criterios en un sentido estricto traería como principal beneficio que los grupos estarían integrados por productores con solvencia moral comprobada por la Empresa, lo que a su vez permitiría reducir significativamente los niveles actuales de cartera vencida, los costos de supervisión, elevar la calidad y productividad, mejorar la comunicación, además de servir como demostración de la viabilidad del cultivo del tabaco oriental.

A fin de hacer atractivo al productor este nuevo esquema organizativo, se decidió realizar varias modificaciones al esquema operativo que hasta el ciclo 1996-1997 se había manejado. Entre las principales destacan las siguientes:

- a) La entrega de los insumos se haría en una sola entrega de acuerdo al programa de necesidades y en un lugar fijo, ubicado en la misma comunidad donde radicarán los integrantes del grupo.

- b) La entrega de las ministraciones se haría directamente y en una sola exhibición y de acuerdo al calendario de ministraciones, a un solo integrante del grupo.
- c) La recepción del tabaco se llevaría a cabo en centros de acopio ubicados directamente en la comunidad<sup>8</sup> donde radicarán los integrantes del grupo. La calidad se seguirá evaluando individualmente.

Estas tres innovaciones se traducirían en una reducción de los costos de transacción para el productor, pues reducen significativamente los costos y tiempos de traslados. Evidentemente que el traslado de ciertos costos que absorbía la Empresa, implicaría que ésta reconociera la necesidad de compensar al productor que ejecutara las actividades de entrega de insumos y dinero.

Finalmente, la interacción cotidiana que necesariamente se daría entre los integrantes del grupo, podría sentar las bases para la formación de una figura con personalidad jurídica propia, que tuviera facultades para emprender nuevos proyectos de interés común.

### **c) El factor precio del tabaco**

En un contexto de economía abierta, como el que vive México, los precios domésticos de los bienes o servicios se determinan tomando como referencia el comportamiento del precio internacional; el caso del tabaco no es la excepción.

En este sentido, en cualquier negociación de precios entre la Empresa y el productor de tabaco, siempre se toma dicha referencia para fijar los precios que finalmente regirán en las distintas zonas productoras de tabaco.

---

<sup>8</sup> Los antecedentes negativos que existen en torno a los centros de acopio comunales, podría hacer pensar que se corre el riesgo de caer en los mismos vicios pasados. Por ejemplo que el productor se sentía con la fuerza y confianza necesaria para en forma deliberada agregar agua a su tabaco u obligar al comprador a sobrevaluar su producto. Sin embargo, bajo el nuevo esquema organizativo, los productores han pasado por un esquema de selección muy riguroso y han demostrado solvencia moral

Tradicionalmente, los precios pagados al productor son resultado de una negociación bipartita entre representantes de la Empresa y representantes de las organizaciones cúpula. Resulta claro que el nivel y la calidad de las negociaciones dependerá de la cantidad y calidad de la información con la que cuenta cada una de las partes, además de la claridad de los objetivos.

En el caso particular de Oaxaca, durante los primeros dos ciclos 90/91 y 91/92, la determinación de precios se realizó bajo este esquema bipartita, aunque el manejo de información era muy desigual entre las partes, toda vez que los dirigentes de las organizaciones no contaban con la suficiente información y sólo participaban en las reuniones para escuchar la oferta de la Empresa, por lo que las “negociaciones” sólo giraban en torno a las propuestas, de una de las partes.

Una vez que existían acuerdos entre la Empresa y los dirigentes, se firmaba un convenio en donde se establecían los compromisos en términos de precios, superficies, centros de acopio, calidad, etc. que regirían durante el ciclo. Posteriormente, los directivos se encargaban de difundir con sus asociados los términos del convenio.

Durante el segundo período de incursión de la Empresa en la región 95/96, el esquema de negociación cambió debido a que las organizaciones ya no participaron como interlocutores con la Empresa, de tal forma que la determinación de precios se hizo en forma más unilateral, es decir, la Empresa simplemente se limitó a comunicarle al productor cuál sería la política de precios que regiría durante el ciclo en curso. Hasta el ciclo 96/97, operó el mismo esquema.

La nula influencia de las organizaciones cúpula en la determinación de los precios desde el ciclo 95/96, podría sugerir que el productor individual quedó en una situación desventajosa frente a la Empresa, misma que al no tener ningún contrapeso podría castigar severamente los precios. Si se observa el cuadro 1,

resalta precisamente que desde el ciclo 95/96 la utilidad explícita promedio del productor ha sido negativa, esto es, los ingresos han sido insuficientes para cubrir los costos del financiamiento aportado por la Empresa. Esta situación podría encontrar una primera explicación en el hecho de que el incremento de precios haya estado por debajo del incremento de los costos de producción. Lo cierto es que al analizar los cuadros 2.1 y 2.3, se tiene que, mientras los precios se incrementan en un 187% en términos nominales durante el periodo 90/97, los costos lo hicieron en un 117% en términos nominales, con lo que se concluye que el precio no es el factor determinante en la caída de las utilidades, sino más bien las drásticas caídas que han registrado los rendimientos debido a la enfermedad del moho azul. Un hecho que podría apoyar lo anterior es el siguiente:

- a) Al analizar la evolución del punto de equilibrio se observa que la cantidad de tabaco requerida para cubrir el costo del financiamiento, no ha aumentado significativamente, incluso en el ciclo 96/97 la cantidad requerida cayó 24% con respecto al promedio de los ciclos 90/91 y 91/92 (Cuadro 16). Esto significa que los precios se han incrementado en una proporción mayor que el costo de financiamiento, el cual representa el 65.6% del costo total.

**Cuadro 16. Determinación del precio del tabaco Oriental de importación (Calidad K, origen: Turquía)**

Precio FOB (US\$/kg)	2.30
Arancel (US\$/kg)	1.42
Seguro, flete y gastos aduanales (US\$/kg)	0.50
<b>COSTO TOTAL LAB TOLUCA (US\$/kg)</b>	<b>4.22</b>

Fuente: informes de Tadesa

b) No obstante el favorable comportamiento de los precios, el productor ha centrado toda su atención en el factor precio, pugnando porque solo por esta vía se compone la drástica caída que han registrado sus rendimientos. De hecho, en el último ciclo de operaciones 96/97 una de las principales demandas del productor fue el incremento al precio, exigiendo hasta un aumento del 100%. Ante esta situación, la Empresa evaluó la posibilidad de mejorar la rentabilidad del cultivo a través del factor precio. Para ello, se procedió a comparar los precios de indiferencia del tabaco nacional vs el tabaco importado de Turquía, encontrándose que este último registró un precio superior en 15% con respecto al nacional<sup>9</sup> (Cuadros 16 y 17) Esto significa que la Empresa cuenta con un margen para mejorar el precio pagado al productor, aunque no en la proporción que el productor lo solicita. Por ejemplo, si la Empresa hubiera incrementado en 15% el precio durante el ciclo 95/96, la rentabilidad explícita del productor habría sido positiva \$386/ha.

**Cuadro 17. Determinación del precio del tabaco Oriental (cosecha 95/96)**

• Precio del tabaco pagado al productor	(\$/kg)	9.0
• Gasto financiero	(\$/kg)	1.80
• Asesoría técnica y gastos de operación(\$/kg)		3.24
• Flete y seguro	(\$/kg)	0.20
• Manipulación y mermas en bodega	(\$/kg)	4.02
• Mermas en el transporte	(\$/kg)	2.03
• Mermas de manipulación en fábrica	(\$/kg)	2.32

COSTO TOTAL LAB TOLUCA\* (\$/kg)22.61/US\$6.15=

US\$ 3.67/kg

\* Tipo de cambio al 17 de agosto de 1995.

<sup>9</sup> En realidad dicho diferencial puede ser menor, pues en la determinación del precio nacional no se considera el alto porcentaje (hasta 50%) de cartera vencida que se tiene en la región de los Valles Centrales de Oaxaca.

Ciertamente que a través de esta vía puede mejorar la situación del productor, pero es mediante un incremento en los rendimientos donde se puede lograr un mayor impacto. Por ejemplo, si los productores hubiesen logrado un nivel de 1,032 kg/ha, el cual ha sido el rendimiento máximo alcanzado durante el tiempo en que ha operado la Empresa en esta región, la utilidad explícita promedio habría sido de \$1,505/ha.

En síntesis, si bien es cierto que la Empresa cuenta con cierto margen para ofrecerle al productor un incremento en los precios, lo cierto es que ante la tendencia a la baja que han mostrado los rendimientos, se corre el riesgo de que las relaciones Empresa-productor tiendan a volverse muy conflictivas, toda vez que las exigencias del productor se centrarán exclusivamente en el precio, pudiéndose llegar a un nivel tal que nuevamente resulte incosteable la producción de tabaco oriental en la región. En definitiva, resulta más viable y conveniente priorizar una política tendiente a mejorar la productividad en campo.

#### **d) Bono de productividad**

Con el fin de inducir al productor a que plante tabaco en el ciclo temporal y simultáneamente estimular el incremento en los rendimientos y mejorar la calidad, se planteó la necesidad de otorgar un bono a todos aquellos productores que a partir del ciclo 97/98 aceptaran destinar una superficie mínima de 0.2 ha al cultivo del tabaco oriental.

En principio, la idea de este bono es compensar parcialmente al productor lo que va a dejar de ganar de maíz en la superficie que destine al tabaco. Se partió de que el rendimiento promedio de maíz es de 1,000 kg/ha y lo que se le bonificará al productor será el valor equivalente a 500 kg al precio pagado por CONASUPO al momento de la firma del contrato. El bono solo se otorgará a aquellos productores de tabaco que obtengan un rendimiento superior a 1,200 kg de tabaco por hectárea y que su precio promedio sea superior al contratado.

Por ejemplo, un productor que plante 0.2 ha de tabaco, que su rendimiento sea de 240 kg y que su precio promedio esté por arriba de lo contratado, se hará acreedor a un bono de 140 pesos.<sup>10</sup>

**Cuadro 18. Utilidad explícita del cultivo de tabaco Oriental en los Valles Centrales, Oaxaca**

Ciclo	(\$/ha)
90/91	279.4
91/92	1,326
95/96	-583
96/97	-1,170

Fuente: informes de Tadesa

**Cuadro 19. Precios del tabaco oriental pagados al productor en la región de los Valles Centrales de Oaxaca (\$/kg)**

Calidad	90/91	91/92	95/96	96/97
A	6.12	7.15	10.83	15.60
B	4.70	5.50	8.29	13.52
K	3.29	3.84	5.09	7.54
KK	1.41	1.65	3.43	5.40

Fuente: informes de Tadesa

**Cuadro 20. Costos de habilitación al productor de tabaco oriental en la región de los Valles Centrales de Oaxaca**

ciclo	Costo (\$/ha)
90/91	3,725
91/92	4,350
95/96	7,050
96/97	8,120

**Cuadro 21. Punto de equilibrio en el cultivo de tabaco Oriental en la región de los Valles Centrales de Oaxaca**

Ciclo	Rendim. medio (kg/ha)	Punto de equilibrio (kg/ha)	Diferencia (kg/ha)
90/91	852	792	60
91/92	1032	790	242
95/96	780	850.4	70.4
96/97	514	600.	86.5

Fuente: informes de Tadesa

**e) Cancelación de operaciones**

No obstante la viabilidad de la política expuesta, en virtud de los malos resultados obtenidos en el ciclo 96/97<sup>11</sup>, aunado a la gran demanda externa de tabaco Virginia Hornos y Burley que permiten obtener divisas que a su vez pueden destinarse a la importación de tabaco Oriental, la Empresa decidió cancelar operaciones en la región de los Valles Centrales y enfocarse hacia la búsqueda de nuevas áreas para la producción de tabaco Oscuro Tlapacoyan y Burley semi-sombra.

La decisión de cancelar operaciones evidentemente que afecta a la región, toda vez que un importante número de productores quedan sin acceso al financiamiento, además de que se pierde una fuente de empleos.

Sin embargo, a diferencia de lo que opinan las instituciones como el Banco Mundial<sup>12</sup> quienes afirman que el crédito atado a la venta o compra de determinado producto que otorgan las agroindustrias o comerciantes depende de la rentabilidad de las actividades financiadas,, de tal forma que si la actividad deja de ser atractiva las empresas cancelan operaciones y el productor difícilmente vuelve a acceder a otra fuente de crédito, en el caso del tabaco Oriental la Empresa se retira no por problemas relacionados con la rentabilidad del cultivo,

sino por el deterioro de las relaciones Empresa-Productores, aunado al evidente desinterés de los productores aún para aquellos en los que el cultivo del tabaco les dejó utilidades muy superiores a las que obtienen con otros cultivos.

Una situación como esta refleja claramente la debilidad que entraña la visión, hoy en día dominante, que sostiene que la empresa privada por si sola puede compensar las deficiencias institucionales y las fallas del mercado sin la intervención del Estado.

El caso del tabaco Oriental indica la necesidad de que el Estado intervenga responsablemente en algunos aspectos que son claves para la buena relación Empresa-Productores, tales como la capacitación, la investigación básica, la promoción de organización de base, la regulación de las relaciones Empresa-Productor, así como la canalización de algunos subsidios que creen las condiciones propicias para hacer atractiva la inversión privada.

## **2. Región Valle Nacional**

Los requerimientos anuales de tabaco oscuro por parte de la empresa ascienden a dos mil toneladas de hojuela.<sup>13</sup> Este volumen demanda de una superficie de aproximadamente dos mil hectáreas.

Dado los requerimientos agronómicos del tabaco oscuro, sólo puede plantarse en la región del Golfo de México, específicamente en la zona norte y sur de Veracruz, así como en la región de Valle Nacional, Oaxaca. Precisamente, estas regiones presentan las condiciones propicias de humedad relativa del 85%, temperaturas promedio de 20°C y precipitaciones pluviales arriba de los 2,000 mm anuales, durante el ciclo de cultivo. El tipo de suelos que exige este tipo de tabaco

---

<sup>12</sup> World Bank, 1996

<sup>13</sup> Se le llama así a la hoja de tabaco devanado. Normalmente existe una relación de 60% de hojuela y 40% de vena.

deben ser fértiles, ricos en materia orgánica, profundos, preferentemente ubicados en los márgenes de los ríos.

Esto significa que los elevados rendimientos son una característica inherente al tabaco oscuro; pues bien pueden oscilar entre 1,600 y 1,800 kilogramos por hectáreas.

Una característica que los diferencia del resto de los tabacos, es que además de secarse en galeras de campo, tiene que ser sometido a un proceso adicional de fermentación que dura aproximadamente un mes (ver Anexo 3). Generalmente este tipo de tabaco se utiliza para la fabricación de cigarros e precio bajo, tales como los delicados, Faros y Tigres.

Este tabaco es cultivado por productores que poseen mayores superficies, comparado con el tabaco oriental, y su menor densidad de plantación, 20,000 plantas/ha facilita la mecanización, reduciendo con ello considerablemente los costos por concepto de mano de obra.

## **2.1 Antecedentes**

Existe el antecedente de que ya desde la época Porfirista se cultivaban alrededor de ocho mil hectáreas en la región de Valle Nacional en condiciones de grandes plantaciones. En el año de 1897 se produjeron en esta región 3 mil 195 toneladas de las 8 mil 956 toneladas producidas en el país.

El gran auge de este tipo de tabaco durante esta época obedecía a la preferencia de los fumadores por el puro, pero a medida que fueron cambiando los hábitos de consumo en favor del cigarrillo, la superficie de tabaco oscuro fue perdiendo importancia; habría que considerar además el efecto que tuvo la

abolición de la hacienda y el peonaje como resultado del movimiento revolucionario de 1910.

La superficie cultivada con tabaco oscuro se mantuvo en el orden de las mil hectáreas hasta mediados de los setenta, pero a raíz de la incursión de la paraestatal tabacos mexicanos TABAMEX, la superficie llegó hasta las tres mil hectáreas, misma que se mantuvo hasta la desaparición de TABAMEX en 1984. A diferencia de otras regiones tabacaleras, en Valle Nacional el cultivo del tabaco oscuro prácticamente desapareció, pues a lo sumo se cultivaban unas cien hectáreas que se destinaban a la elaboración de puros. La virtual desaparición del tabaco en esta región fue también provocada en gran medida por la alta incidencia de Moho azul.

No es sino hasta 1996 que TADESA establece como prioridad la búsqueda de áreas potenciales para el cultivo de tabaco oscuro, siendo esta región una de las seleccionadas. Para ello se decidió establecer un experimento en cinco hectáreas, tratando de evaluar los rendimientos, calidad y rentabilidad. La variedad plantada fue el vena amarilla mejorado, debido a que se le consideró por tener mayor tolerancia a la virosis (Ech), aunque presenta la desventaja de ser más susceptible al Moho azul. La plantación se estableció entre la primera y tercera semana de octubre y la cosecha se realizó entre enero y febrero. Entre los resultados obtenidos destacan los siguientes:

Si bien los rendimientos no fueron muy altos, pues el promedio fue de 742 kg/ha, la calidad obtenida puede considerarse como buena, dado que el 45.6% del tabaco fue comprada en calidad B1 (ANEXO 4), que es el nivel máximo de calidad para la Empresa. En cuanto a la recuperación, de los 41 mil 7 pesos invertidos, se recuperaron 32 mil 968 pesos, quedando una deuda de 8 mil 29 pesos, aunque habría que considerar que el 85.9% de esta deuda tuvo como origen una decisión de la Empresa al retirarles el crédito a productores a los que ya se les había proporcionado material para el establecimiento de planteros.

Los bajos rendimientos obtenidos se explican por la conjunción de una serie de factores, destacando entre los principales cuatro:

- a) Debido al retraso de tres semanas en el establecimiento de plánteros y la plantación, se tuvieron plantaciones tiernas sin capar durante los meses de noviembre y diciembre, que es cuando existen las condiciones favorables para el desarrollo del Moho azul.
- b) El atraso en las labores de deshierbe y cultivos, y la realización de prácticas inadecuadas para la planta como la denominada “raspa”, que consiste en la eliminación de la maleza, al mismo tiempo que retiran la tierra del pie de la planta, evitando con esto un mejor desarrollo radicular e incrementando la susceptibilidad al acame.<sup>14</sup>
- c) Deficiencia en la fertilización, las cuales se evidenciaron por el desarrollo raquítico que tuvieron las plantas y que puede ser indicativo de deficiencias de nitrógeno. Además, debido a que la región cuenta con una precipitación pluvial muy alta, lo más seguro es que gran parte del fertilizante aplicado se perdió por lixiviación.
- d) Problemas de atraso en el ensarte debido a la falta de experiencia del productor en el manejo de esta práctica, ocasionando pérdidas de hoja en la plantación y elevación de costos ante la necesidad de cosechar lo más rápido posible.

---

<sup>14</sup> Ya desde 1896 se indica que la mayoría de los productores indígenas y mestizos obtenían tabaco de menor valor, pues no aflojaban los terrenos de cultivo, ni amontonaban la tierra a la planta, amén de que no la deshijaban.

## **2.2 Estrategia a desarrollar en el ciclo 97/98.**

A la luz de los resultados obtenidos en el experimento anterior, y ante las crecientes necesidades de tabaco oscuro por parte de la Empresa para la fabricación de marcas para consumo interno, se decidió ampliar la superficie hasta llegar a 50 hectáreas para el ciclo 97/98.

Entre los principales factores a considerar para cubrir esta meta, destacan los siguientes.

### **a) El factor de la organización**

A este respecto se consideraron tres posibles esquemas de operación; a saber:

*1. El grupo solidario.* Se procederá a promover la conformación de grupos de productores integrados por tres o más productores, los cuales responderán solidariamente por el crédito. Se dejará en plena libertad a los productores para que sean ellos mismos los que decidan la conformación de los grupos, pues ellos son los que mejor se conocen. Durante una primera fase de promoción, se pudo observar la plena aceptación del esquema de grupo solidario, pues ya han tenido experiencias previas de trabajo bajo esta modalidad, además de que carecen de otras opciones de financiamiento.

Sin embargo, no habría que descartar la posibilidad de que el productor manifieste su aceptación a las condiciones propuestas por el sólo interés de recibir el crédito, lo cual plantea la necesidad de reforzar la supervisión en una primera fase. Las ventajas de esta modalidad organizativa son las siguientes:

- a) Existe mayor garantía de recuperación de los créditos pues el grupo en conjunto responde solidariamente por los adeudos de alguno de sus integrantes.

- b) Ante la mayor autovigilancia interna, existen menores posibilidades de desvío de tabaco hacia los pureros.
- c) La supervisión técnica es menos intensiva, pues los mismos integrantes del grupo se encargan de vigilar que se cumplan con todas las actividades propuestas.
- d) El costo de producción se reduce, dado que existen labores que el productor realiza y no se consideran en el costo del financiamiento.
- e) Existe la garantía de una mejor selección de productores debido al interés de evitar cargar con deudas futuras de los llamados “conchudos y aprovechados”

Bajo este esquema, la responsabilidad del productor abarca desde el establecimiento de planteros hasta la entrega del tabaco seco en los centros de acopio que asigne la Empresa. No obstante estas ventajas, existe el riesgo de que todos los integrantes del grupo decidan actuar en bloque y desvíen parte de la producción.

Precisamente, con el fin de eliminar los riesgos de fuga de tabaco por parte del productor individual o de todo el grupo solidario, se diseñó una propuesta donde el grupo solo se responsabilizaba hasta la eliminación de la inflorescencia capa, y control de hijos, quedando bajo la responsabilidad de la Empresa la cosecha, el secado y el acarreo del tabaco a los Centros de acopio.

2. *Compras en el mercado libre.* Bajo este esquema, la Empresa compraría el tabaco que produjeran los productores con sus propios recursos, siempre y cuando reuniera las características de calidad requeridas.

La ventaja de este esquema es que la Empresa no arriesga capital, dado que toda la inversión corre por cuenta del productor. Otra ventaja es que los costos de transacción (selección supervisión y seguimiento) para la Empresa se reducirían considerablemente y, finalmente, el productor podría alcanzar un mejor precio dado que el precio no sería castigado por los costos de transacción en que incurre la Empresa bajo el esquema tradicional.

Sin embargo, existen una serie de desventajas, como el hecho de que no existe un mercado libre para la compra de semillas; la Empresa no tendría el control de la producción y por consiguiente no tendría control y seguridad sobre su abasto y por último, este esquema seguramente provocaría un desorden en la producción y comercialización, pues cada productor decidiría la variedad, la superficie, las fechas de siembra, escogería al comprador que le ofreciera mejores condiciones, etc.

3. *Integración vertical a través de la renta de tierras.* Bajo este esquema, la Empresa rentaría las tierras y se responsabilizaría de todo el proceso productivo y curado del tabaco. La ventaja es que la Empresa tendría todo el control sobre las labores y el curado, lo cual podría derivar en mayores rendimientos y calidad, además de evitar la fuga de tabaco.

Sin embargo, presenta las siguientes desventajas: el costo de producción por concepto de mano de obra se incrementaría, pues todas las labores tendrían que ser remuneradas de acuerdo al salario medio rural, además de brindar todas las prestaciones de ley.

Asimismo, bajo este esquema la Empresa entraría a una relación obrero-patronal, que en el mediano plazo podría derivar en una serie de conflictos laborales que podrían dar origen incluso a la formación de sindicatos.

Y por último, desde el punto de vista de imagen institucional, este esquema podría dar la impresión de que la Empresa estaría acaparando grandes extensiones de tierras, faltando con ello al compromiso adquirido ante el Estado y los productores de tabaco de contribuir al desarrollo de las zonas tabacaleras a través del financiamiento, asesoría técnica y acceso a mercados.

Una vez analizados las tres propuestas anteriores, se tomó la decisión de adoptar la primera, en la modalidad de grupo solidario y en donde el productor se responsabiliza de todo el proceso productivo y de secado del tabaco, por considerar que en esta modalidad se tiene más experiencia y se han obtenido buenos resultados en las regiones donde se aplica.

#### ***b) El factor de la productividad***

A partir de la experiencia que se obtuvo del experimento establecido en el ciclo 96/97, se diseñó la estrategia técnica a seguir en el ciclo 97/98. Así, entre los principales aspectos a considerar destacan los siguientes:

- a) Las fechas de siembra y plantación serán del 28 de julio al 30 de agosto y del 8 de septiembre al 11 de octubre, respectivamente, que son las mismas que rigen el cultivo en la zona norte de Veracruz. De esta manera se pretenden reducir los riesgos de afectación por el Moho azul
- b) Manejo adecuado de las prácticas de cultivo, desde la preparación de la tierra, hasta la cosecha. En especial se hará énfasis en las labores de limpia y los cultivos, y se procurará que los cortes se hagan en forma oportuna.

- c) Realización de muestreos y análisis de suelo a fin de determinar la fórmula de fertilización más adecuada para los suelos y los requerimientos de la planta.

Todo lo anterior deberá traducirse en la obtención de rendimientos y calidades que hagan rentable el cultivo de tabaco para el productor y la Empresa.

### ***c) El factor del financiamiento***

A diferencia de la política de financiamiento aplicada para el tabaco oriental, en el caso del tabaco oscuro la Empresa financia el 95% del costo total, de acuerdo a la estructura de costos negociada entre las partes. La razón del porqué se financia una mayor proporción de los costos, se debe a dos razones principales:

- a) El margen de utilidad que arroja este tipo de tabaco es mayor que la que se obtiene con tabaco oriental, por lo cual el productor puede adquirir mayores volúmenes de crédito.
- b) Se supone que los productores de esta zona, a diferencia de las de Valles Centrales, conciben al cultivo de tabaco como una actividad que le puede generar atractivas utilidades, y no solo como un medio para obtener financiamiento que solo les permita subsistir durante una época determinada.

### **d). El factor de los precios**

La política de precios que se aplicará en esta zona será la misma que rige en el resto de las zonas tabacaleras, es decir, el precio a pagar al productor se determinará tomando como referencia los precios internacionales más costos de

internación hasta la planta desvenadora (Nayarit), menos un 6% de descuento por concepto de flete de la zona productora a la planta desvenadora.

Asimismo, la magnitud del precio estará determinada por 13 calidades. (Ver anexo 4)

#### **e) El factor del seguro agrícola**

Se decidió implementar la contratación de un seguro agrícola que cubre los riesgos de tipo climático lluvias, vientos, heladas y granizadas pero no de tipo biológico plagas y enfermedades. El costo de la prima por concepto de aseguramiento es de 3.5% del costo del cultivo y solo protege la inversión. Cabe aclarar, que el costo de la prima también es financiado.

#### **i) Otros experimentos**

Adicionalmente a los experimentos que se establecieron para el tabaco oscuro, se decidió establecer un experimento con tabaco Burley en 0.5 hectáreas con el fin de evaluar la viabilidad de su cultivo bajo las condiciones imperantes en la zona de Valle nacional, pues no existen antecedentes de su cultivo en esta zona. Los resultados obtenidos fueron favorables.

Al igual que en el caso del tabaco oscuro, la decisión de experimentar con esta variedad fue por la gran demanda externa, además de que este tipo de tabaco ha demostrado una mayor tolerancia a la enfermedad del Moho azul.

Para el ciclo 97/98 se pretende establecer una parcela de cinco hectáreas bajo la misma estrategia que se utilizará para el tabaco oscuro.

## **CAPITULO VIII**

### **CONCLUSIONES**

A partir del análisis de la forma en que opera la agroindustria tabacalera, así como de observaciones recabadas en otros ámbitos que presentan similitudes, se concluye lo siguiente.

El hecho de que el crédito recibido por un productor tabacalero provenga de TADESA y no de un banco o de un agiotista, representa una serie de ventajas para el primero, a saber:

1. La no exigencia de garantías reales.
2. Los menores costos de transacción en la obtención del crédito e insumos.
3. La entrega oportuna del crédito e insumos, algo que a menudo no ocurre con los créditos bancarios.
4. Mercado garantizado para las cosechas.
5. Acceso a nuevas tecnologías.
6. Mayores posibilidades de contar con crédito por largo períodos, en contraste con los programas gubernamentales que suelen ser transitorios.

En lo que respecta a la agroindustria tabacalera, en general se ha observado que ésta es más eficiente que las instituciones financieras para recuperar los créditos, debido a las siguientes razones:

1. Una elevada proporción de los préstamos se otorgan en especie o contra la entrega de un comprobante, lo que de alguna manera obliga a utilizar el crédito para los fines estipulados en el contrato.
2. Los mercados alternativos para las cosechas suelen ser pocos, hecho que induce al agricultor a vender su producción a la empresa.
3. A diferencia de los bancos, la agroindustria puede cobrar directamente el préstamo a partir de la cosecha antes de que el agricultor reciba el pago correspondiente.
4. Al no cumplir sus obligaciones con respecto al crédito, el deudor moroso no sólo está sacrificando la posibilidad de otros préstamos, sino la posibilidad de seguir en tratos con la empresa.

Lo anterior, sin embargo, no siempre ocurre así, pues en el caso particular de TADESA, se enfrentaron serios problema de recuperación en la región de los Valles Centrales de Oaxaca que incluso provocaron la cancelación de operaciones en esta región. En realidad, no se debe pasar por alto que una agroindustria que financia a sus proveedores lo hace porque le interesa que estos le entreguen su cosecha con las calidades especificadas en el contrato. Al no ocurrir esto, la empresa no solo deja de tener la materia prima, sino que también deja de recuperar el dinero que adelantó.

Así, algo en lo que la agroindustria privada debe concentrar mucho su atención es en la innovación de mecanismos que le permitan desarrollar el sentido de responsabilidad y lealtad de sus proveedores. En el caso del tabaco el único mecanismo que hasta la fecha ha demostrado efectividad es el Grupo Solidario, aunque en realidad este mecanismo ha sido más coercitivo que voluntario. Se han ensayado otras modalidades como los bonos por productividad o la flexibilización de las cláusulas del contrato, pero los resultados no han sido del todo satisfactorios.

Cada agroindustria, dependiendo del tipo de cultivo que procese, del tipo de productor, del nivel de organización y educación de sus proveedores, del nivel de competencia con otros potenciales compradores, entre otros, deberá adaptar su forma de vinculación con sus proveedores.

Ahora bien, no obstante que la agricultura de contrato ha demostrado gran efectividad para compensar las deficiencias institucionales y las fallas del mercado de crédito, de asesoría, de seguro, de comercialización, etc., lo cierto es que presenta una serie de limitantes que no deben ser soslayadas. Entre las principales destacan las siguientes:

- a) Las relaciones contractuales entre las empresas y los productores sólo resuelven los problemas del capital de trabajo, ya sea porque el propio contratante aporta el crédito o los insumos, o porque se constituye en aval ante la banca para que ésta lo proporcione. Sin embargo, en virtud de que los contratos son de corto plazo, en general, este mecanismo no resuelve el problema del capital de inversión, es decir, el que realmente contribuye a capitalizar a los productores.
- b) A menos que las empresas que establecen contratos con los productores también sean por su lado productoras directas de las materias primas que procesan o comercializan, sólo así estarán en condiciones transferir más eficazmente tecnología a los productores.
- c) Aunque la agricultura contractual contribuye a suplir parcialmente las deficiencias presentes en los mercados de tecnología, se ha comprobado que no puede hacer mucho para resolver aquellos problemas agronómicos que requieren investigación básica en gran escala.

Ello se comprueba al examinar con detalle a la agroindustria hortícola de exportación, la agroindustria forestal, la agroindustria cervecera y la agroindustria del tabaco, entre otras, para darse cuenta de los innumerables problemas derivados de enfermedades vinculadas a los suelos, a la mala adaptación de las variedades, a la salinidad, a la erosión, la presencia de plagas, la deforestación, etc.

La visión que afirma que el capital privado se hará cargo de las tareas de investigación básica es por demás ilusoria, pues lo que usualmente se observa es que cuando los problemas afloran y se agudizan, las agroindustrias prefieren mudarse a otras regiones.

De igual forma, ningún tipo de relación contractual con el capital privado será capaz de superar los problemas derivados de la falta de educación básica en los productores, el cual se ha revelado como una de las principales limitantes para una eficaz relación entre las empresas y productores.

d) Finalmente, aun cuando el agrupamiento de los productores individuales en organizaciones de primero y segundo nivel constituye una de las vías fundamentales para reducir costos de transacción, por lo general las empresas no se ocupan de esta importante tarea; incluso algunas hasta contribuyen a desalentarla dado que temen que una vez organizados, los productores adquieran mayor fuerza de negociación, o bien que se generen conflictos internos dentro de las organizaciones que pongan en riesgo las relaciones contractuales.

En suma, lo que los promotores y detractores de la agricultura por contrato deben comprender es que la viabilidad a largo plazo de una agricultura competitiva en el ámbito nacional e internacional depende fundamentalmente de la canalización de inversiones que capitalicen al sector agropecuario de la existencia de una sólida infraestructura de educación e investigación básico y de la consolidación de organizaciones de base que es precisamente de lo que más se carece en el medio rural mexicano, y que la agricultura de contrato difícilmente podrá suplir de manera satisfactoria. Estas funciones son más del Estado que del capital privado.

## CAPITULO IX

### BIBLIOGRAFIA

Asutin, James, 1981 *Agroindustrial project analysis*. Johns Hopkins University Press. Baltimore. Estados Unidos.

Autro Tork, S.A, Agosto de 1989, *Turkish tobacco*. Traducción técnica formal realizada por Álvaro Arriaga, D. Guatemala.

Bartra, Armando, 1979.. *La explotación del trabajo campesino por el capital*. Editorial Macehual. México.

Bottomley. J., 1978, *Estrategia monetaria para las zonas rurales subdesarrolladas*.

Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA), 1968. México.

Dirven, M, 1996. *Agroindustria y pequeña agricultura: síntesis comparativa de distintas experiencias*. CEPAL-FAO. México.

Giarracca, Norma, 1985. "Complejos agroindustriales y la subordinación del campesinado: algunas reflexiones y el caso de los tabacaleros mexicanos". *Estudios rurales latinoamericanos*. Vol. 8, núm. 1. México.

Glover, David, 1983. *Contract farming and the transnationals*. Tesis doctoral. Department of Political Economy. University of Toronto.

Canadá Goldenberg, 1974. Ray. *Agribusiness management for developing countries*. Cambridge, Massachusetts. Estados Unidos.

Grupo Editorial Expansión, 1997. "Industria cigarrera. humos de discordia". Revista. Expansión, núm. 716. México.

Feder, Ernest, 1977. *El imperialismo fresa*. Editorial Nueva Imagen. México.

FIRA Banco de México, 1996. *Bases y normas de operación con la participación de agentes parafinancieros*. México.

Hawks, Jr. y Collins, 1986. *Tabaco flue cured. Principios básicos de su cultivo y curado*. Universidad de Carolina del Norte. Estados Unidos.

Mansell, Catherine, 1995. *Las finanzas populares en México: el redescubrimiento de un sistema financiero olvidado*. CEMLA-Editorial Milenio-ITAM. México.

Morrisy, David, 1974. *Agricultural modernization through production contracting*. Praeger. Nueva York. Estados Unidos.

Muñoz M. y Santoyo, 1996. H. *Visión y misión agroempresarial: competencia y cooperación en el medio rural*. 2a. edición. CIESTAAM-UACH. México.

Muñoz M. y Santoyo, H., 1997. *La nueva visión de las finanzas rurales*. CIESTAAM-UACH. México.

Organization for Economic Cooperation and Development (OCDE),. 1997. *Vertical coordination in the fruit and vegetable sector: implications for existing market institutions and policy instruments*. París, Francia.

Presidencia de la República, 1991. *Exposición de motivos de la iniciativa de reformas al artículo 27 constitucional*. México.

Rama, Ruth y Vigorito, Raúl, 1979. *El complejo de frutas y legumbres en México*. ILET-Editorial Nueva Imagen. México.

Runsten, D. y Key, N, 1996. *Agricultura de contrato en los países en desarrollo: aspectos teóricos y análisis de algunos ejemplos en México*. CEPAL-FAO. México.

Rodríguez, Benigno, 1978. *Las empresas parafinancieras en el sector agropecuario. Tesis de maestría. Colegio de Postgraduados*. México. 1997.  
Rosenberg, Bill. "Peasants as proletarians". *Critique et antropology*. Vol. 11. Estados Unidos.

Schejtman, A., 1996. *Agroindustria y pequeña agricultura: enfoques y lineamientos de política*. CEPAL-FAO. México.

TABAMEX, 1989. *Historia del tabaco en México*. México.

TADESA. *Informes de varios ciclos 90/91-95/96*. Tepic, Nayarit. México.  
Vélez, H. *Crédito rural*. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. San José, Costa Rica.

Vergopoulos, Kostas, 1975. "El capitalismo disforme". *La cuestión campesina y el capitalismo*. S. Amin y K. Vergopoulos (comps.). Editorial Nuestro Tiempo. México.

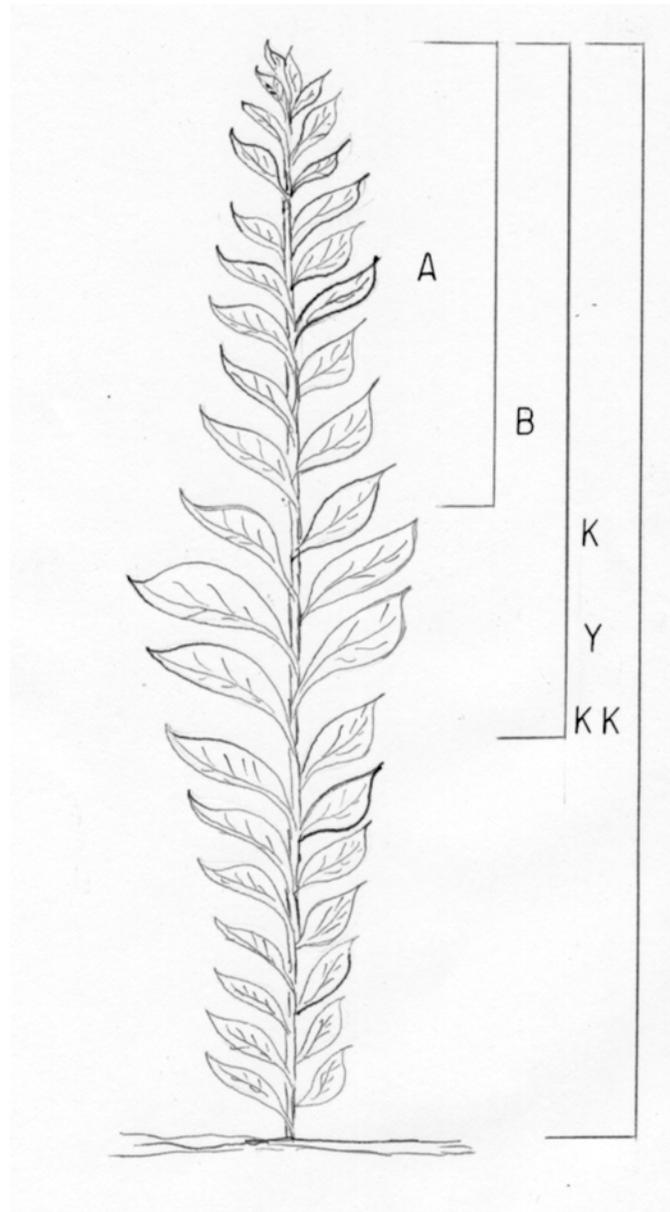
Von Wogav, P., 1996. *La cooperación vertical entre agricultura familiar y el complejo agroindustrial: observaciones sobre la experiencia alemana*. CEPAL-FAO. México.

Williams, Simon y Ruth, Karen, 1985. *Agribusiness and small-scale farmer*. Bulder Westview Press. Estados Unidos.

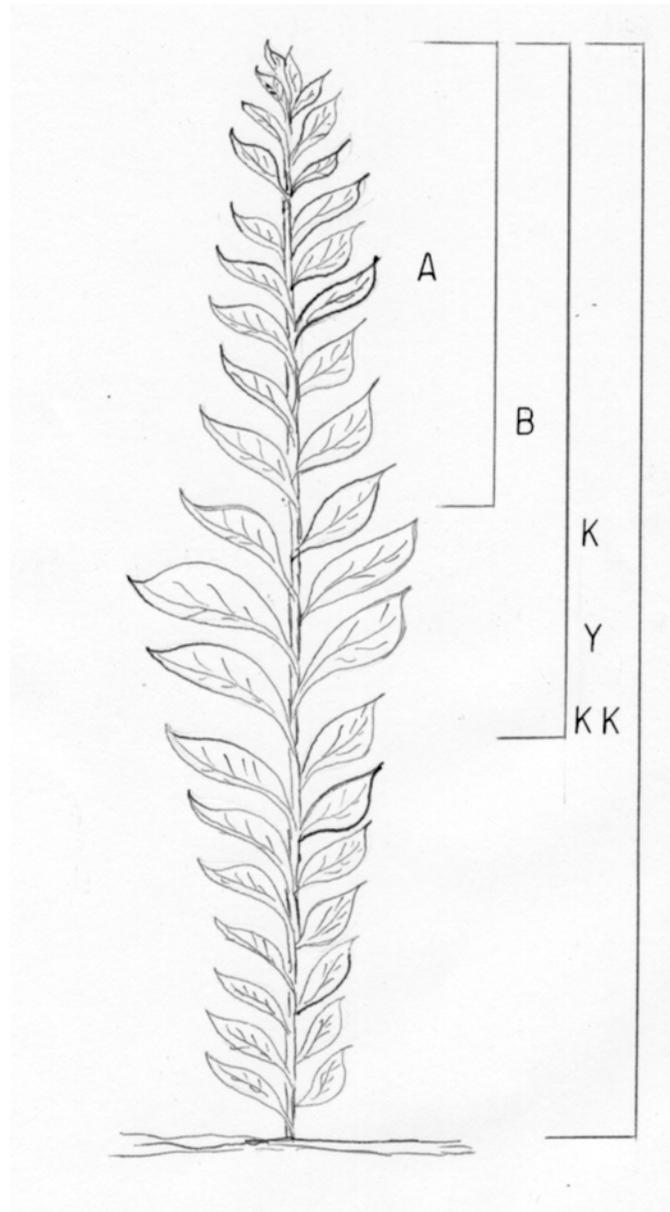
World Bank. México, 1995. *Rural Financial Markets*. Reporte Núm. 15599-ME. Washington, D. C.

Zamosc, Jean, 1979. "Notas teóricas sobre la subordinación de la producción mercantil campesina al capital". *Estudios rurales latinoamericanos*. Vol. 2, núm. 3. México.

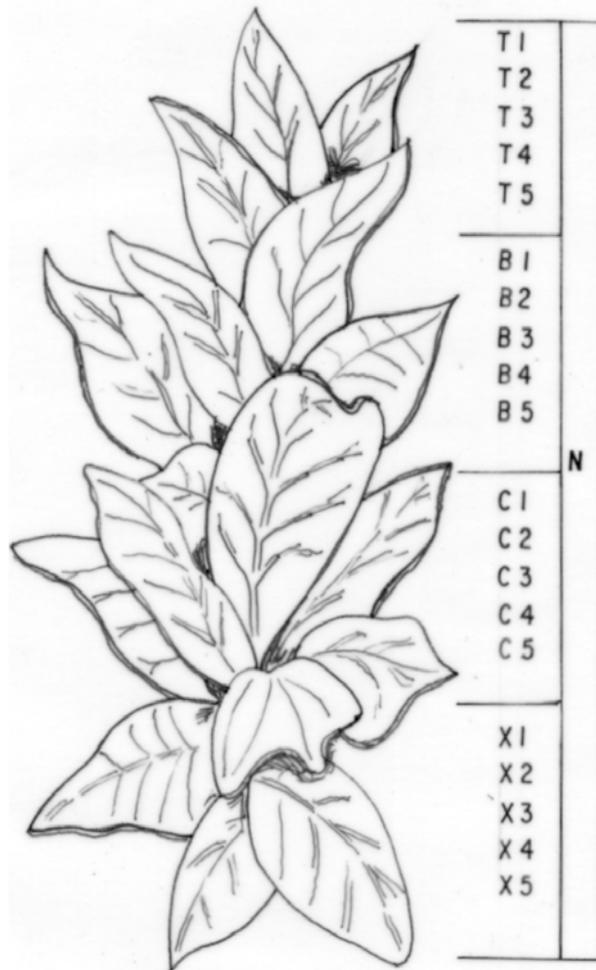
# CALIDAD DE COMPRA EN LA PLANTA TABACO ORIENTAL



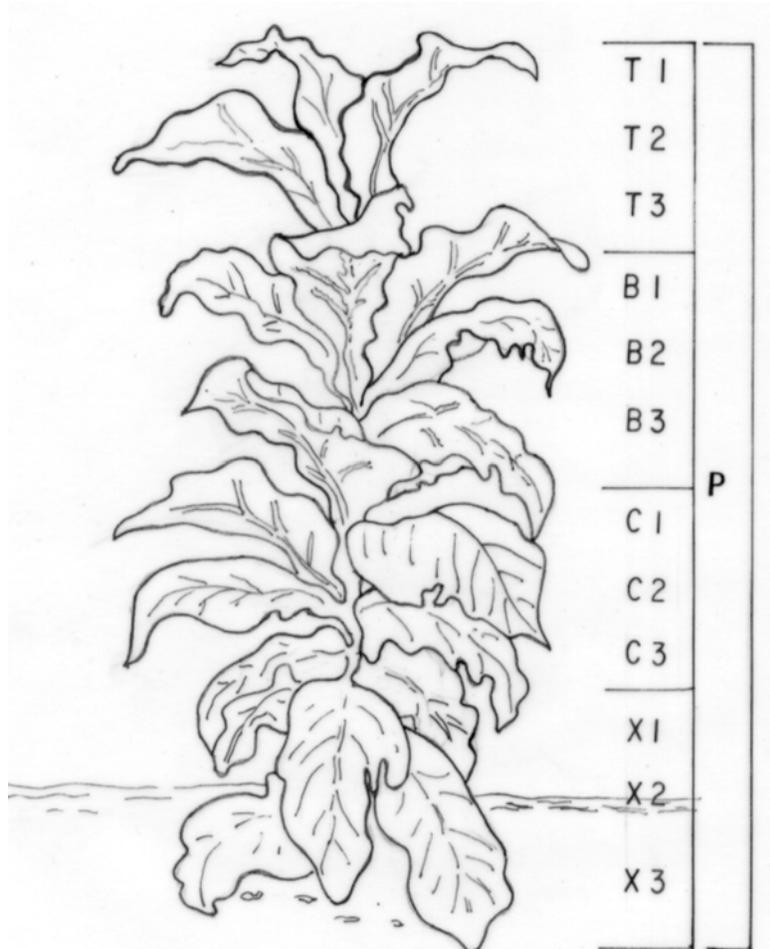
# CALIDAD DE COMPRA EN LA PLANTA TABACO ORIENTAL



# CALIDADES DE COMPRA EN LA PLANTA TABACO BURLEY



# CALIDADES DE COMPRA EN LA PLANTA TABACO OSCURO



## DESCRIPCION DE CALIDADES Y CONDICIONES DE RECIBO PARA EL TABACO BURLEY HUIXTLA

Calidad	Textura	Madurez	Uniformidad mínima (%)	Defectos máximo %	Longitud mínima (cm)	Colores
X1	Delgada	Maduro	90	10	35	Café claro
X2	"	"	85	15	35	"
X3	"	"	75	25	35	"
X4	"	Maduro a sobremaduro	65	35	30	"
X5	"	Inmaduro a sobremaduro	65	35	30	Café claro-amarillo
C1	Mediana	Maduro	90	10	45	Café moderado
C2	"	"	85	15	45	"
C3	"	"	75	25	45	"
C4	"	Maduro a sobremaduro	65	35	40	"
C5	"	Inmaduro a sobremaduro	65	35	40	Café moderado-amarillo
B1	Seme gruesa	Maduro	90	10	45	Café fuerte
B2	"	"	85	15	45	"
B3	"	"	75	25	45	"
B4	"	Maduro a sobremaduro	65	35	40	"
B5	"	Inmaduro a sobremaduro	65	35	40	Café fuerte-amarillo
T1	Gruesa	Maduro	90	10	35	Café obscuro
T2	"	"	85	15	35	"
T3	"	"	75	25	35	"
T4	"	Maduro a sobremaduro	65	35	30	"
T5	"	Inmaduro a sobremaduro	65	35	30	Café obscuro-amarillo
N*						

\* Tabaco que no cumpla con las descripciones anteriores y que no sea motivo de rechazo, se incluye pedacería mayor de 15 cm. Que cumpla con las normas de recibo.

Nota 1.- Principales defectos: manchado, vaciado, mezclado, verduoso, fogueado, desgarrado, briseado, quebradizo, plumizo, escaldado y acartonado.

Nota 2.- La madurez es consecuencia del desarrollo óptimo de la hoja de tabaco. La madurez se aprecia por la elasticidad, brillo y flexibilidad que presenta el tabaco al momento del recibo.

Nota 3.- Por uniformidad se entiende la presencia simultanea de textura, grado de madurez, tamaño y color de la hoja de tabaco.

Nota 4.- El tabaco salitroso queda fuera de clasificación, en el caso de que la empresa opte por recibirlo, será como calidad N.

Nota 5.- El embarque de tabaco será programado y supervisado por el personal de campo de la empresa, pero la calidad final de compra será asignada al momento del recibo en las plantas receptoras.

**DESCRIPCION DE CALIDADES Y CONDICIONES DE RECIBO NEGOCIADO PARA LA  
COSECHA 1995-1996  
TABACO OSCURO VERACRUZ**

Calidad	Textura	Madurez	Uniformidad mínima %	Defectos máximo %	Longitud mínima cm.	Anchura mínima cm.	Color
X1	Delgada	maduro	90	10	35	25	Café claro
X2	“	“	85	15	30	25	“
X3	“	Inmaduro a sobremaduro	65	35	30	20	“
C1	Mediana	Maduro	90	10	45	30	Café moderado
C2	“	“	85	15	40	25	“
C3	“	Inmaduro a sobremaduro	65	35	40	20	“
B1	Gruesa	Maduro	90	10	45	30	Café oscuro
B2	“	“	85	15	40	25	“
B3	“	Inmaduro a sobremaduro	65	35	40	20	“
T1	Muy gruesa	Maduro	90	10	35	25	Café oscuro intenso
T2	“	“	85	15	30	25	“
T3	“	Inmaduro a sobremaduro	65	35	30	20	“
N*							

\*Tabaco que no reuna las descripciones anteriores y que no sea motivo de rechazo. Se incluye pedacería mayor de 15 cm.

Nota 1.- Principales defectos: vaciado, verduoso, fogueado, desgarrado, veteado, amarillo, briseado, quebradizo, acartonado, perico, magullado y pinto.

Nota 2.- La madurez es consecuencia del desarrollo óptimo de la hoja de tabaco. La madurez se puede apreciar por la elasticidad, brillo y flexibilidad que presenta el tabaco al momento del recibo.

Nota 3.- Por uniformidad se entiende la presencia simultanea de color, integridad, textura, grado de madurez y tamaño de las hojas de tabaco.

## DESCRIPCION DE CALIDADES Y CONDICIONES DE RECIBO

### NEGOCIADO PARA LA COSECHA 1995-1996

#### TIPO ORIENTAL

Calidad	Textura	Madurez	Longitud Min-max (cms.)	Uniformidad %	Tolerancia a defectos %	Color	Aceites (goma)	Aroma
A	Gruesa	Maduro	5-8	90 min	10 max	Amarillo oro	Rico	Intenso
B	Mediana A Gruesa	Maduro	5-10	80 min	20 max	Amarillo oro y/o amarillo limón	Moderado a Rico	Moderado a intenso
K	Delgada a Gruesa	Maduro a sobremaduro	5-12	70 min	30 max	Amarillo oro y/o amarillo limón	Escaso a moderado	Escaso a moderado
KK	Delgada a gruesa	De inmaduro a sobremaduro	5-15	Menor de 70	Mas de 30	Amarillo oro, amarillo limón, café, marrón y perico	Pobre	Pobre

NOTA 1. Principales defectos: manchado (café, negro y marrón), vaciado, verdoso, fogueado, desgarrado, quebradizo, perico y magullado.

NOTA 2. La madurez es la consecuencia del desarrollo óptimo de la hoja del tabaco oriental, esta se puede apreciar por la elasticidad (goma), brillo y aroma que presenta el tabaco al momento de su recibo.

NOTA 3. Por uniformidad se entiende la presencia simultanea de grado de madurez, textura, tamaño, integridad y color.

# ANEXO 1

# ANEXO 2

# ANEXO 3

# ANEXO 4