

La política pública de Pekín sobre la multifuncionalidad de la agricultura urbana: la importancia de las empresas rurales de agroturismo

Partiendo de la investigación realizada por Sergio García Tello –becario del Centro de Estudios China-México en 2007- para la implementación de empresas rurales para el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de los habitantes rurales en el sur del Distrito Federal: caso de aplicación delegación Milpa Alta, el presente pretende funcionar como una guía práctica para la implementación de las mismas¹, para ello se hace una descripción detallada de los momentos por los que toda empresa rural transita – etapa previa, iniciación, crecimiento y expansión- y las acciones que cada uno de los actores involucrados han de desarrollar en cada uno de ellos. Mas que hacer un recuento de las etapas históricas del modelo chino de empresas rurales –objetivo ya cumplido en el estudio referido- se explican las acciones concretas que las empresas rurales chinas han implementado para funcionar como polos de desarrollo en las áreas rurales.

Hasta finales de los noventa, la política de Pekín sobre el uso de tierras agrícolas estuvo completamente enfocada en la producción de granos -sobre todo arroz-. A finales de los años ochenta y a principios de los noventa se adoptaron varias medidas para frenar la pérdida de terrenos agrícolas en el área municipal de Pekín, que incluyeron “regulaciones para la protección de terrenos agrícolas básicos” publicadas en 1994 y la creación de la Oficina de Gestión Territorial en 1995. El cultivo de árboles y la creación de zonas urbanas y aledañas a la zona urbana con funciones ecológicas también recibieron más atención.

El gobierno municipal de Pekín adoptó al desarrollo sostenible como estrategia principal después de 1995. Esto también incluyó, aunque no oficialmente, a la agricultura urbana (multifuncional) en su política de uso de suelos, puesto que toda la tierra en Pekín ha sido dividida en zonas y recibido una función específica, como la producción de granos, agroturismo, reserva ecológica, procesamiento de alimentos, etcétera.

La Política de Uso del Suelo de 1995 se basa en la convicción que las tierras agrícolas en y alrededor de la ciudad no pueden ser protegidas en forma eficaz por la administración municipal, a menos que su retorno económico sea comparable y competitivo con otros tipos de uso del suelo urbano. El realce del valor del uso del suelo agrícola en el Pekín

¹ Sergio García Programa de becas de la Ciudad de México-China: propuestas de cooperación, México, 2010., 87-97 pp

urbano y aledaño a la zona urbana se convirtió, por tanto, en un objetivo clave para los gobiernos municipales y distritales de la ciudad. Ambos estimularon cambios en la estructura de la producción agrícola y empezaron a promover otras funciones de la agricultura aledaña a la zona urbana como el agroturismo y la gestión ecológica.

Programa Estratégico de Agricultura Urbana 2-2-1

Un elemento clave en los esfuerzos de la ciudad para desarrollar la agricultura aledaña a la zona urbana es el Programa Estratégico de Agricultura Urbana 2-2-1, un programa exhaustivo iniciado por el gobierno municipal de Pekín en abril de 2004 que:

- 1) analiza las demandas del mercado,
- 2) refuerza el desarrollo y el manejo de los recursos agrícolas,
- 3) moviliza inversiones para la agricultura y créditos para los agricultores,
- 4) refuerza la cooperación entre agricultores,
- 5) estimula el desarrollo de tecnología agrícola y mantiene un centro de información como una plataforma para compartir tecnologías y experiencias,
- 6) apoya a empresas rurales clave y mejora las marcas de los productos agrícolas, la comercialización y la certificación, y
- 7) apoya la agricultura en invernaderos e introduce nuevas semillas y tecnologías para el mejor manejo de los recursos

Por consiguiente, la productividad de los terrenos agrícolas del Pekín aledaño a la zona urbana ha aumentado y la agricultura tradicional -principalmente de granos- ha cedido el paso gradualmente a sistemas de producción más intensivos y a menudo vinculados con empresas rurales que emprenden actividades de procesamiento y comercialización - hierbas, verduras, productos animales, flores, semilleros, plantas para macetas, etc.-

Otras funciones de las áreas aledañas a la zona urbana de Pekín también se han vuelto más importantes. Por ejemplo, el agroturismo en el Pekín aledaño a la zona urbana ha hecho grandes progresos en la década pasada y genera nuevas oportunidades de ingresos para los agricultores. Sobre el particular se vuelve más adelante puesto que es pilar fundamental de la propuesta.

La agricultura también desempeña cada vez un mayor papel en la mejora ambiental - enverdecimiento urbano, reducción del polvo y del calor mediante el cultivo de árboles, gestión del agua, reciclaje de residuos orgánicos, etc.-. Más recientemente, el papel de la agricultura aledaña a la zona urbana en el aumento de la seguridad social y de los

ingresos / empleos, sobre todo para los migrantes pobres, también ha ido recibiendo cada vez más atención.

Como lo reconoce Cai Jianming en entrevista, a través de este programa se han recogido numerosas lecciones aprendidas durante los últimos años:

- 1) La agricultura urbana tiene que estar totalmente integrada en la planificación de la ciudad.
- 2) La participación pública es importante y tiene que aumentarse.
- 3) Hay una escasez de inversiones para la agricultura urbana. Esta es la queja más común de los actores agrícolas urbanos.
- 4) Se necesita investigar más sobre los impactos de la agricultura urbana y sus necesidades de desarrollo tienen que ser monitoreadas más severamente.
- 5) Hay demasiada duplicación de proyectos inviables debido a la poca coordinación y a la actuación de manera individual y poco planificada.
- 6) La colaboración entre las empresas con base agrícola y los agricultores, incluyendo a los migrantes, tiene que ser estimulada.

Lineamientos Políticos para la Agricultura Urbana en Pekín

Basándose en las experiencias ganadas con el programa 2-2-1, la Oficina Agrícola de Pekín, asistida por el programa internacional del Centro de Recursos sobre Agricultura Urbana y Seguridad Alimentaria, a través de su socio regional Instituto de Ciencias Geográficas e Investigación sobre Recursos Naturales de la Academia China de Ciencias –con cuyas instituciones se realizó trabajo directo durante la estancia en Pekín- y la Asociación de Agroturismo de Pekín, redactó los Lineamientos Políticos para la Agricultura Urbana en Pekín. Estos lineamientos contienen las visiones del gobierno municipal para el desarrollo de la agricultura en las zonas aledañas a la zona urbana, resaltando su carácter multifuncional.

A través del desarrollo de la agricultura urbana, la política busca realzar la economía urbana y aledaña a la zona urbana, mejorar los ingresos de los agricultores urbanos, generar empleo, aumentar la seguridad social y mejorar el ambiente. Todos estos factores contribuirán al objetivo de crear una ciudad sostenible.

El gobierno municipal propone un plan de dos pasos. El primero es modernizar la agricultura local en los próximos tres a cinco años, diversificando diferentes tipos de producción especializada, modernizando instalaciones, mejorando procesos de producción y modernizando la gestión. El segundo paso, en los cinco a diez años

posteriores, es luchar por un sistema de agricultura urbana que esté integrado dentro del desarrollo sostenible de la ciudad.

Principios Básicos

Los principios de la nueva política de desarrollo de la agricultura urbana pueden resumirse como sigue:

- a) Vincular las condiciones locales al plan maestro de Pekín. El desarrollo de la agricultura urbana en cada distrito o condado de Pekín deberá cumplir con las exigencias del plan maestro de Pekín y considerar las características específicas de cada contexto local
- b) Orientación al mercado. La producción y la gestión agrícola, y la producción agroindustrial se guiarán con las demandas del mercado por productos y otros servicios agrícolas, fundamentalmente los de agroturismo
- c) Uso eficiente de recursos. La introducción y el uso de nuevas tecnologías agrícolas estarán orientados hacia un uso más eficiente de los recursos disponibles, especialmente tierra y agua.
- d) Integración de la producción agrícola con servicios sociales y ecológicos. Para el desarrollo sostenible de la ciudad los beneficios sociales y ecológicos de la agricultura urbana son tan valiosos como las ganancias económicas. El desarrollo de la producción agrícola tiene que combinarse con el desarrollo de las funciones ecológicas y sociales de la agricultura urbana, de ahí la importancia de impulsar la “agricultura de ocio”
- e) Cooperación y diversidad en diferentes niveles. La cooperación es necesaria y será facilitada a nivel distrital, de ciudad y regional; tomando en cuenta las diferencias agrícolas y de condiciones socioeconómicas.

La implementación de los lineamientos políticos para la agricultura urbana se concentrará principalmente en tres aspectos: asignación espacial, implementación de programas de apoyo y financiamiento para la agricultura urbana.

- a) Asignación espacial. La estructura espacial de Pekín tiene una configuración concéntrica. Los diversos cinturones -el cinturón del centro de la ciudad, el cinturón suburbano interior, el cinturón suburbano exterior, el área montañosa, y las áreas rurales circundantes- tienen diferentes activos agrícolas, como tierra y agua, lo que ha generado el desarrollo de diferentes tipos de agricultura y otras actividades. La Política de Agricultura Urbana de Pekín identifica una estrategia específica para el desarrollo de la agricultura urbana en cada zona.

- b) Implementación de programas. Además, en cada cinturón se emprenden numerosos programas que vincularán el desarrollo de la agricultura urbana con los variados objetivos de desarrollo integral de la ciudad.

Para estimular la modernización del sector agrícola se debe mejorar la infraestructura básica, construir instalaciones agrícolas, y fortalecer las capacidades de los involucrados. Esta modernización incluye la construcción de invernaderos, sistemas de irrigación y la promoción de nuevos tipos de energía, como la eólica y la bioenergía.

Se le da prioridad a sectores claves como por ejemplo la producción y distribución de semillas, la producción de productos locales especializados, el agroprocesamiento y el agroturismo. Las funciones múltiples de la agricultura urbana serán explotadas por completo.

Las actividades para incrementar las funciones ecológicas incluyen la plantación de árboles en el centro de la ciudad, la construcción de áreas verdes en las áreas suburbanas interiores, la recuperación de suelos degradados, la reducción de la contaminación agrícola y la preservación de la vegetación en áreas montañosas. El desarrollo de regulaciones para la protección del ambiente de zonas vulnerables debería proteger áreas de especial importancia ecológica.

Las funciones sociales son estimuladas proporcionando capacitaciones y aprendizajes mutuos en comunidades aledañas a la zona urbana y promoviendo la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones. Las asociaciones agrícolas son vistas como un medio importante para mejorar la inclusión de los migrantes y de los pequeños productores vinculando en el proceso y uniéndolos a empresas rurales, organizaciones no gubernamentales y gobiernos locales.

- c) Pekín adopta las siguientes políticas para financiar el desarrollo de la agricultura urbana:
1. Se explora e incentiva varias fuentes posibles de inversión, como presupuestos fiscales de gobiernos municipales y locales, inversiones empresariales, diversas formas de préstamos bancarios, e inversiones extranjeras.
 2. Los gobiernos locales facilitan la disponibilidad y la implementación de nueva tecnología agrícola. Los gobiernos deben garantizar infraestructura e instalaciones agrícolas básicas y servicios de agua, electricidad y transporte.

Planificación y monitoreo

A fin de implementar y monitorear estos lineamientos políticos se toman las siguientes medidas:

1. La aceleración del proceso de planificación para la agricultura urbana es la tarea principal para las agencias gubernamentales. Para alcanzar este objetivo será necesario lograr una colaboración y coordinación cercana entre los diversos departamentos y funcionarios.
2. Un ambiente facilitador es incentivado involucrando a agricultores y consumidores en el proceso de planificación al aplicar un enfoque en el que participan múltiples actores para la planificación y la implementación del proyecto.
3. Los gobiernos locales refuerzan el monitoreo y la implementación de estas actividades; además deberán aplicar un sistema de evaluación de impactos. La participación y la autoevaluación son partes necesarias dentro de este sistema.

La agricultura urbana y las empresas rurales han probado ser una poderosa fuerza del desarrollo en Pekín. Han mejorado el nivel de vida de sus habitantes generando empleo e ingresos para los agricultores urbanos residentes y migrantes. Promueven la cohesión social al comprometer a los ciudadanos en el proceso de planificación urbana. Mantienen los espacios verdes de la ciudad y limitan la expansión urbana. Fomentan un manejo adecuado y el reciclaje de los recursos urbanos y del agua.

Los lineamientos políticos descritos cobijan el desarrollo presente y futuro de la agricultura urbana y aledaña a la zona urbana en Pekín como una parte integral de su estrategia de desarrollo sostenible, sobre todo en el sentido de que exploran la multifuncionalidad de la agricultura al sugerir no sólo la producción de cultivos, flores y frutos sino también vincularla con su transformación a través de la creación e impulso de empresas rurales, pero no sólo eso sino que incluso busca involucrar a la sociedad en estas actividades a través de esquemas turísticos que, al tiempo que generan mayores ingresos a los productores que los ofrecen, ayudan a fomentar entre los visitantes una cultura de respeto al medio ambiente y de la necesidad de conservar zonas agrícolas para el beneficio tanto de los habitantes de las zonas rurales como de las zonas urbanas.

Turismo sostenible

Los orígenes del concepto de Turismo Sostenible se remiten a los orígenes del concepto Desarrollo Sostenible, mismo que si bien fue definido hasta 1987 en el Informe Brundtland, se discutía ya al menos una década antes. En 1987 la Organización de las Naciones

Unidas definió al Desarrollo sostenible como aquel “que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”²

En concordancia con este concepto, la Organización Mundial de Turismo enunció los principios generales del Turismo Sostenible diciendo que es “aquel dirigido al manejo de todos los recursos de manera que las necesidades económicas, sociales y estéticas puedan mantenerse al tiempo que se mantienen la integridad cultural, los procesos biológicos esenciales, los procesos ecológicos, la diversidad biológica y los sistemas que soportan la vida en el planeta”³

Después de un debate académico y de acuerdo a la propia evolución de ambos conceptos el Programa Ambiental de Naciones Unidas estableció que el turismo sostenible debe:

- a) utilizar de manera óptima los recursos ambientales para que se constituyan como un elemento clave en el desarrollo del turismo, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar la biodiversidad y la herencia cultural;
- b) respetar la autenticidad socio cultural de las comunidades, conservar su herencia cultural y habitual, sus valores tradicionales y contribuir a la tolerancia y al entendimiento intercultural;
- c) asegurar operaciones económicas viables en el largo plazo, proveyendo beneficios socio-económicos distribuidos de manera justa entre todos los participantes de la actividad para que, a su vez, se promueva la estabilidad en el empleo, las oportunidades para generar ingresos, los servicios sociales para las comunidades y el alivio de la pobreza.

El agroturismo

Dentro del ámbito general del turismo sostenible se encuentra el agroturismo que, en general, es una actividad recreativa que satisface la demanda de los turistas que buscan entretenimiento, atractivos naturales y disfrutar de una experiencia ajena a la vida urbana y que se encuentra estructurada para conservar el medioambiente natural de los recursos agrícolas, promover la producción agrícola y aumentar los ingresos de los productores rurales, fomentar una cultura de la agricultura y la conservación de cinturones ecológicos

² Organización de las Naciones Unidas, Informe Brundtland, Nueva York, 1987, p. 70

³ Organización Mundial de Turismo, Conceptos y definiciones; desarrollo sostenible del turismo, Nueva York, 2004, p. 4

y, en la mayoría de los casos, incentivar la comunicación intercultural. Como una actividad que combina los servicios turísticos con la agricultura, el agroturismo ha demostrado ser una forma de incentivar ambas actividades de manera conjunta y ha probado ser más eficiente que si se trabaja cada una de manera independiente pues logra jugar un rol importante en el desarrollo de la economía de la localidad.

Agroturismo multifuncional en Pekín

El agroturismo en Pekín surgió hacia finales de los ochentas cuando se estableció el primer huerto de recolección en el atractivo turístico de las Tumbas Ming dentro del condado de Changping y está atravesando por un auge en los últimos años. Para 2005, existían 2,246 lugares dedicados al agroturismo en Pekín, los cuales atrajeron 36.2 millones de turistas, reportando un ingreso anual acumulado de casi 2.3 mil millones de yuanes; cifras que representan 12.1 veces el número de turistas y 7.1 veces la cantidad de dinero ganado en 1996. De acuerdo a una investigación realizada por Guo, Liu y Wang⁴, los campesinos relacionados con esta actividad se contaba para el año 2000 en al menos 100 000 y al menos el 95% de los residentes de Pekín esperaba ir a las áreas aledañas a la zona urbana para convivir con los atractivos naturales ofrecidos, de los cuales la tercera parte ya pasaba sus fines de semana en estos lugares.

Actualmente existen 285 parques de gran escala dedicados al agroturismo en Pekín, incluyendo plantaciones donde se pueden recolectar frutos, parques forestales, prados o parques de pastoreo, parques dedicados a la piscicultura, granjas de esparcimiento, centros vacacionales agro-ecológicos, plantaciones en alquiler, granjas educativas, y modernos huertos demostrativos.

El rápido desarrollo del agroturismo en Pekín ha sido causado principalmente por dos tendencias relacionadas entre sí:

- 1) Con el crecimiento sostenido de los ingresos y del tiempo libre, y en particular al aumentar el número de propietarios de automóviles, los residentes urbanos de Pekín y sus alrededores empezaron a disfrutar sus fines de semana en las zonas aledañas a la zona urbana, las cuales ofrecen espacios abiertos, hermosos paisajes, aire fresco y un estilo de vida sencillo. Esto, a su vez, estimuló el desarrollo de varios tipos de actividades agroturísticas y originó un patrón de uso múltiple para los suelos aledaños a la zona urbana.

⁴ Guo, Liu y Wang. "The study on development of rural agro-tourism" en Economic Geography, No. 3, CAS, Beijing, 2000, 119-124 pp.

2) Respondiendo a los grandes beneficios ecológicos y económicos de estas actividades y del nuevo patrón de uso del suelo, los gobiernos municipales y locales ofrecieron una variedad de ayudas para el desarrollo del agroturismo con la finalidad de mejorar el ingreso de los agricultores así como el ambiente de la ciudad.

Características

Se pueden identificar cinco características distintivas del agroturismo de Pekín:

1. La mayoría de los espacios dedicados al agroturismo se localizan en el área aledaña a la zona urbana, de estos el 37% están localizados en la parte interna y el 63% en la externa, dónde el paisaje está dominado por rasgos montañosos y rurales.
2. Muchos de estos lugares están compuestos por una o dos plantaciones especializadas aptas para las actividades turísticas. Del número total de parques dedicados al agroturismo, cerca del 91.2% son huertos que ofrecen visitas turísticas.
3. Cada lugar requiere de inversiones a gran escala, las cuales son realizadas por diversos tipos de dueños. Actualmente, las empresas colectivas y del estado representan el 29%, mientras que las empresas privadas representan un 41%. Las restantes son o empresas conjuntas o empresas en las que participan accionarios.
4. La mayoría de estos espacios aún están sujetos a las estaciones. Casi la mitad de los parques agroturísticos están abiertos por sólo 3 a 4 meses o incluso menos debido a las características de las actividades de visita turística. Incluso, algunos sólo abren durante fechas especiales.
5. Más del 40% del ingreso total aún es ganado directamente por la venta de productos agrícolas, mientras que el ingreso por servicios representa cerca el 30%. La menor fuente de recursos es la venta de boletos de ingreso.

Clasificación

El agroturismo se basa en el uso multifuncional del suelo. Por ello está floreciendo en las áreas aledañas a la zona urbana, donde las diversas funciones de los suelos pueden ser fácilmente desarrolladas. El uso del suelo agrícola aledaño a la zona urbana puede clasificarse en cuatro tipos de acuerdo a la función primaria del suelo: recurso natural, área de producción, paisaje y ambiente ecológico. Por consiguiente, se puede dividir el agroturismo de Pekín en cuatro tipos de acuerdo a las actividades primarias de cada lugar quedando de la siguiente manera: visitas turísticas, vacaciones y esparcimiento, participación y experiencia, y exhibición y demostración.

Basados en esta clasificación, se puede explorar más la relación entre el agroturismo y el uso multifuncional del suelo. Esta labor se realiza a continuación.

- a) Visitas turísticas: Hasta el momento este es uno de los tipos de agroturismo más importantes de Pekín. Este, dependiendo del escenario circundante, utiliza principalmente la función paisajística del terreno y aloja a los visitantes que deseen disfrutar del paisaje natural. Las actividades suelen involucrar un día de excursiones por lo que no es normal que los turistas se queden a pernoctar en el lugar. Los espacios dedicados a las visitas turísticas son en su mayoría bosques, prados o parques de pastoreo. En Pekín existen actualmente ocho parques forestales nacionales y 13 parques forestales municipales o distritales. El área total de estos parques forestales suma unas 41,000 hectáreas. Los prados o parques de pastoreo utilizan sus pastos como una locación para realizar eventos de entretenimiento de gran escala que atraen a un gran número de residentes urbanos cada año.
- b) Vacaciones y esparcimiento: Este tipo de agroturismo utiliza principalmente la función ecológica de sus suelos y provee a los residentes urbanos de espacios recreativos o de lugares para tomarse unas vacaciones. La gente involucrada en este tipo de actividad normalmente se quedará una o más noches en estos lugares. Estos son, en su mayoría, parques con acuicultura, granjas de esparcimiento, y centros vacacionales agro-ecológicos. Los centros vacacionales cuentan por lo general con un alto estándar de construcción y requieren de fuertes inversiones.
- c) Participación y experiencia: Este tipo de agroturismo utiliza la función productiva del suelo, y brinda a sus visitantes oportunidades de participar del proceso tradicional de producción agrícola y de experimentar la vida en un pueblo. La duración de la estancia para este tipo de actividad puede variar dependiendo del grupo de visitantes. Estos espacios son por lo general plantaciones de recolección de melones – y otras frutas-, y granjas educativas, los cuales atraen a visitantes que quieren observar el proceso del cultivo o adquirir algunas habilidades para el trabajo agrícola.
- d) Exhibición y demostración: Este tipo de agroturismo depende principalmente de una tecnología biológica moderna o de una tecnología de ingeniería agrícola; y sirve para mostrar modernos procesos de producción agrícola o avances técnicos a los residentes urbanos; proveyendo de un espacio adecuado donde los técnicos agrícolas pueden observar, emular, practicar e intercambiar experiencias.

Actualmente en Pekín estos espacios tienen la forma de modernos huertos agrícolas demostrativos. Los involucrados en este tipo de actividad son por lo general estudiantes y floricultores de la zona, e investigadores y técnicos de otras ciudades.

Debe enfatizarse que no existe un límite distintivo entre los diferentes tipos de agroturismo. De hecho, cada tipo de agroturismo podría ser por sí mismo una forma de uso multifuncional del suelo. La distinción está basada en su función primaria. Es más, con el mayor desarrollo del agroturismo, tanto la intensidad como la extensión del uso multifuncional del suelo se reforzará cada vez más. Por consiguiente, la clasificación del agroturismo podría variar en el tiempo.

Tipos de organización

Actualmente existen dos tipos de organización para la inversión y el manejo del agroturismo. El primero es aquel que es administrado y puesto en práctica por productores individuales, es decir, los agricultores deciden por cuenta propia y de manera independiente ofrecer servicios turísticos en su espacio y manejar de esta forma sus huertos, invernaderos, jardines florales y frutales, cultivos acuícolas, entre otros. Este tipo de manejo tiene como principales características el atender a pequeñas cantidades de visitantes –generalmente provenientes de distancias muy cortas y que, por tanto, difícilmente podrían solicitar servicios de hospedaje y en algunas ocasiones ni siquiera de alimentos-, estar altamente influido por las estaciones del año y las temporadas vacacionales y ofrecer servicios de calidad intermedia o baja. Como consecuencia de este tipo de organización, los productores rurales, que ahora ofrecen también servicios turísticos, si bien logran incrementar sus ingresos en una pequeña escala, no desarrollan del todo el potencial de sus tierras en tanto que los compradores para los productos desarrollados son pocos y no se cuenta con el respaldo de una organización que, al tiempo que se encarga de hacer promoción turística de mayor escala, se convierte también en un red de transferencia tecnológica e innovación.

El otro tipo de manejo de las empresas de agroturismo es el de asociaciones de productores, mismo que se divide en dos grandes ramas, la de asociaciones de productores de abajo hacia arriba y la de asociaciones de productores de arriba hacia abajo. Por su mayor éxito y su importancia para la Ciudad de México, se profundiza un poco más en este tipo y se incluyen algunos ejemplos de asociaciones que ya han funcionado en territorio chino a fin de contrastar experiencias y formular políticas que

puedan ayudar a solucionar los problemas ocurridos, ofrecer nuevas alternativas para los retos identificados y potenciar los beneficios evidentes.

Las asociaciones de productores

En 1978 China comenzó a dismantelar el sistema de comuna colectiva en la que cada uno obtenía los mismos beneficios independientemente de su rendimiento. Las tierras de las villas comenzaban a ser entregadas a familias de campesinos sobre contratos de 30 años en la mayor parte de los casos y se introdujo un sistema de “responsabilidad contractual familiar” que estableció cuotas de producción agrícola para cada familia y vinculó la remuneración con la producción. Pero mientras la economía de mercado se desarrollaba, el sistema de “responsabilidad contractual familiar” se volvía menos adecuado, pues no estimulaba suficientemente la modernización de los sistemas de cultivo y dejaba a los agricultores de pequeña escala en una posición débil en el mercado. Por este motivo se crearon cooperativas agrícolas que facilitaran la construcción de capacidades y la comercialización conjunta, a menudo estrechamente vinculada a la administración de la villa. Actualmente existen cerca de 150,000 cooperativas agrícolas en el país, 1000 de las cuales se ubican en el Pekín aledaño a la zona urbana.⁵

Dentro de las asociaciones de productores en China pueden distinguirse dos formas principales de cooperativas agrícolas:

- a) **Cooperativas de abajo hacia arriba** (en las que los mismos agricultores juegan un papel clave): En algunas villas, como en las partes lejanas de la región aledaña a la zona urbana de Pekín, la tierra es concedida de acuerdo a derechos de uso de suelo y es manejada por los pobladores individualmente. En esta situación, las cooperativas agrícolas pueden construirse de abajo hacia arriba con los agricultores de pequeña escala. En este tipo de cooperativas los pequeños agricultores establecen un contrato con la cooperativa a la que le proporcionan sus productos y de la que reciben capacitaciones, comercialización y otros servicios. Estas cooperativas a menudo están escasamente organizadas y su organización podría dificultarse por la ubicación dispersa de los pequeños agricultores en el área de la villa. Adicionalmente, las cooperativas de abajo hacia arriba frecuentemente carecen de capital, tecnologías y habilidades de gestión suficientes.

⁵ China Statistical Yearbook, 2009.

b) **Cooperativas de arriba hacia abajo** (en las que organizaciones del gobierno y/o empresas rurales tienen roles dominantes): En algunas villas, los pobladores tienen derecho al uso de la tierra, pero ésta es manejada colectivamente en lugar de individualmente, y el comité de la villa periódicamente reparte los dividendos a los habitantes de acuerdo a sus derechos de uso de la tierra. Esta situación puede encontrarse a menudo cerca de ciudades donde los precios de los terrenos suben rápidamente y se crean nuevas oportunidades para la producción, el procesamiento y la comercialización, como en el caso de Pekín. Puesto que la tierra no es distribuida, la administración de la villa debe hacer los arreglos para una producción conjunta y/o para ofrecer otro tipo de servicios, como el de agroturismo, esto a su vez se realiza en cooperación con una o más empresas rurales y/o un gobierno (local, distrital, provincial), si es que los pobladores con los derechos de uso de la tierra acuerdan participar. En una cooperativa de arriba hacia abajo, los pobladores podrían convertirse en accionistas al contribuir con sus derechos sobre las tierras mientras que los socios externos aportarían capital y/o tecnología.

Experiencias en el tipo de organización: los casos de la Asociación de Alimentos Ecológicos del Condado de Dingxiang y la Cooperativa de Productores de Uvas de Huairou

Debido a la trascendencia que han tenido estas dos organizaciones para el desarrollo de sus localidades y las oportunidades que representa para el Gobierno de la Ciudad de México el conocimiento de casos de éxito, se presenta a continuación las experiencias de estas dos organizaciones.

La Asociación de Alimentos Ecológicos del Condado de Dingxiang

Dingxiang es un condado ubicado en la zona aledaña a la zona urbana de Xinzhou, una pequeña ciudad de cerca de 150,000 habitantes en la provincia de Shanxi. El condado de Dingxiang solía ser llamado "Base Nacional de la Producción de Granos". Sin embargo, debido al creciente desarrollo industrial, muchos agricultores comenzaron a pasar la mayor parte de su tiempo en actividades no agrícolas, puesto que les reportaban mucho más dinero. Consecuentemente, le prestaron menor atención a sus terrenos agrícolas, los que –pese a las favorable condiciones naturales- tienen un bajo nivel de producción

debido al uso de tecnologías agrícolas obsoletas y a la falta de unacomercialización adecuada.

Para promover el desarrollo agrícola en esta zona y satisfacer las demandas de los residentes urbanos por alimentos sanos, en 1994 la municipalidad Xinzhou junto con algunas agroindustrias del condado de Dingxiang –entre ellas la Compañía de Carne Ahumada Huarun, la Compañía de Semillas de la Montaña Wutai-, el Centro de Promoción de Técnicas Agrícolas, y los agricultores establecieron conjuntamente la Asociación de Alimentos Ecológicos. Esta fue la primera cooperativa agrícola del condado de Dingxiang. Ese mismo año 432 agricultores de pequeña escala se unieron a la asociación, los miembros crecieron a 1216 en 2003. Los principales productos de la Asociación de Alimentos Ecológicos eran el mijo, maíz, sorgo y una variedad de hortalizas, principalmente pimientos.

Estructura interna de la Asociación de Alimentos Ecológicos

La máxima autoridad de la Asociación de Alimentos Ecológicos es la asamblea representativa de los miembros (46 miembros elegidos), que aprueba el informe anual y el plan de desarrollo preparado por el consejo, la agencia ejecutiva de la asociación.

El presidente del consejo es nominado por el Centro de Promoción de Técnicas Agrícolas luego de recibir la aprobación de la asamblea. Los diez miembros del consejo, incluyendo el personal del Centro y los agricultores, son escogidos por el presidente. El comité de monitoreo tiene cinco miembros -todos agricultores-, seleccionados por la asamblea.

La Asociación de Alimentos Ecológicos tiene seis departamentos. La oficina administrativa, el departamento financiero y el departamento de ventas que son operados por el Centro. Los costos operativos de estos departamentos se encuentran totalmente cubiertos por el gobierno. La Asociación de Alimentos Ecológicos de Dingxiang fue subdividida en tres organizaciones profesionales: la asociación de pimientos, la asociación de hortalizas y una asociación miscelánea.

Los miembros fueron organizados en quince grupos de acuerdo a las distancias entre las villas del condado y el número de miembros por villa, con la finalidad de facilitar la recolección de productos agrícolas, la provision de insumos agrícolas y la diseminación de información y técnicas.

Funcionamiento y gestión de la Asociación de Alimentos Ecológicos

El Centro, las empresas y los agricultores de pequeña escala fueron invitados a firmar contratos con la asociación y cada quien tuvo que cumplir con sus correspondientes obligaciones y derechos.

Las empresas rurales fueron contratadas para abastecer a los agricultores de insumos agrícolas (semillas, fertilizantes, etc.) y para hacerse cargo del procesamiento y de la comercialización. Sus contratos incluyeron como condición que asumieran los riesgos comerciales (cantidad y el precio mínimo de los productos a ser vendidos ese año).

Posteriormente, la Asociación de Alimentos Ecológicos contrató al Centro para proveer guías técnicas y supervisar la siembra de los agricultores -el contrato incluía como condición que el ATPC tenía que compensar las pérdidas de los agricultores si sus productores no cumplieran los requisitos técnicos de las empresas rurales); los agricultores interesados tenían que entregar ciertas cantidades de productos agrícolas (y tenían que asumir los riesgos naturales)-. De esta manera, los agricultores podían prestar total atención a la siembra sin tener que preocuparse por la comercialización de los productos.

La agricultura en Dingxiang fue altamente estimulada por la creación de la Asociación de Alimentos Ecológicos, hecho que probó que el establecimiento de cooperativas agrícolas es importante y que las dificultades que experimentan los agricultores para ganar acceso a información, tecnología y mercados pueden ser resueltas por esta vía. La creación de este tipo de asociaciones también potencia la escala de la producción y reduce los riesgos para las empresas y los agricultores. Desafortunadamente, la asociación se disolvió en marzo de 2006 cuando el Centro tuvo que retirarse de la asociación debido a que una política provincial determinó que una organización gubernamental no puede formar parte de ninguna organización comercial. Esta nueva política busca reducir la carga fiscal del gobierno provincial y alentar a los agricultores a pagar por los servicios técnicos que reciben.

La nueva política originó la desaparición de la Asociación de Alimentos Ecológicos. Sin apoyo financiero del gobierno ni apoyo técnico del Centro, el proceso de producción de los agricultores ya no podía ser supervisado y subsecuentemente, la asociación ya no podía garantizar la calidad de los productos cuando firmaba contratos con empresas rurales. Obviamente, la Asociación dependía demasiado del gobierno y del Centro como para sostenerse sin ellos.

Cooperativa de Productores de Uvas de Huairou

La Cooperativa de Productores de Uvas de Huairou se encuentra ubicada en el distrito de Huairou, una región montañosa aledaña a la zona urbana de Pekín con un clima agradable para ciertos cultivos y un atractivo paisaje para los turistas.

La cooperativa comenzó con el alquiler de 20 mu⁶ de tierra en 1998 para el establecimiento de cinco invernaderos en los que se cultivarían 17 tipos de uvas. Tan solo 2 años más tarde sus propietarios –una pareja de universitarios- tuvieron que rentar otros 50 mu en la villa de Liyuanzhuang para expandir sus actividades.

El éxito de su granja de uvas motivó a agricultores locales a comenzar iniciativas propias. Estos acudían a la pareja solicitando materiales de cultivo -que en un inicio eran dados gratis-, guía técnica y apoyo en la comercialización. En un tiempo las crecientes consultas se volvieron una carga para la joven pareja y ya no podían solventar la entrega gratuita. Para entonces, la pareja había empezado a considerar la idea de establecer una cooperativa de abastecimiento-producción-comercialización. La cooperativa se haría cargo de la comercialización de sus productos, incluyendo instalaciones frigoríficas para almacenar las uvas que no puedan ser vendidas directamente en los mercados.

La fase inicial de establecimiento de la cooperativa no fue fácil debido a la falta de capital, sin embargo, gracias al financiamiento privado, se pudo comenzar con la organización con una docena de familias. En un comienzo se definieron estándares y regulaciones para el cultivo de las uvas. Para 2004 la cooperativa estaba registrada oficialmente como la “Cooperativa de Producción y Comercialización de Frutas y Verduras de Huariou”, pese a que actualmente su producción sólo está enfocada en el cultivo de uvas.

Luego de dos años de funcionamiento, la cooperativa demostró ser bastante exitosa y el número de miembros creció hasta las 1108 familias. En 2006 la producción bruta de uvas alcanzó los 3.1 millones de kg, con un ingreso promedio por mu de más de 15 000 yuanes -más de 40 veces el ingreso por el cultivo tradicional de uvas-. Es obvio que los miembros de la cooperativa han incrementado sus ingresos de manera considerable.

Actividades desarrolladas por la organización

Debido al éxito alcanzado por la organización, ésta desarrolla las siguientes actividades.

- a) La cooperativa no sólo proporciona plántulas de alta calidad para sus miembros, sino que además les brinda capacitaciones y asesoría técnica. El primer propietario proporciona asistencia técnica a los agricultores con la condición que estos le compren sus plantas jóvenes. Todos los lunes son días de consulta para los productores de uvas. Desde 2002, la cooperativa ha estado reuniendo

⁶ 1 mu equivale a 637 kilómetros cuadrados.

información sobre la producción de uvas, incluyendo los últimos avances en cultivo de uvas de la Internet, y pone esta información a disposición de los agricultores. Técnicos de la Universidad Agraria de China, de la Universidad Agraria de Pekín y de la Sociedad de Productores de Uvas de China son invitados y pagados por la cooperativa para que den asesoría cuando se encuentran problemas más complejos y para proporcionar capacitación en las últimas tecnologías de cultivo de uvas. Hasta el momento, la cooperativa ha organizado ocho talleres de capacitación para más de 3800 participantes, y más de 20 variedades domésticas y foráneas de uvas han sido introducidas de esta manera.

La cooperativa también ha adoptado un programa para “aprender nuevas cosas yendo fuera” y ha organizado diez viajes de estudio a Hebei, Shandong y Tianjin con un total de 640 participantes. Estas actividades no sólo amplían el conocimiento de los agricultores sino también su producción y sus mercados.

- c) Comercialización. Adicionalmente, la cooperativa comercializa sus productos. En primer lugar se establecen contratos con supermercados o mercados de mediano tamaño para, posteriormente, establecer contratos con sus miembros para garantizar el suministro de uvas. Los miembros venden cerca del 30% de sus uvas de esta manera.
- d) Transformación de la producción. La cooperative ha logrado vender uvas almacenadas a bajas temperaturas fuera de temporada a precios más altos. La cooperativa fue capaz de construir una instalación frigorífica de 100 m² gracias a una subvención de 100 000 yuanes otorgado por la comisión científica de Huairou. Esto prolonga el periodo de comercialización por ocho meses y permite que la cooperativa obtenga la confianza requerida para establecer relaciones de largo plazo con los grandes comercializadores. Asimismo, le permite innovar en tecnología y en los productos ofrecidos a sus clientes.
- e) Servicios turísticos. Como Huairou está ubicado en un área montañosa con un bello paisaje, miles de turistas de Pekín visitan la región cada año. Bajo el lema “recoja sus propias frutas”, la cooperativa ha logrado hacer de la recolección de uvas y el ofrecimiento de servicios turísticos otra fuente de ingresos considerable. De hecho, los miembros venden cerca del 20% de sus productos a los turistas que asisten a sus instalaciones.

Esta cooperativa de agricultores de abajo a arriba ha abierto nuevos terrenos. Su éxito demuestra la efectividad de este tipo de organización. Sin embargo, sobre la experiencia

de la Cooperativa de Productores de Uvas de Huairou, es posible identificar algunos desafíos:

- La cooperativa todavía depende mucho de sus fundadores. La cooperativa necesita capacitar más personas para realizar diversas tareas especializadas técnicas y de gestión, y para poder relevar a los líderes actuales cuando sea necesario.
- Las pequeñas cooperativas de abajo a arriba encuentran problemas para obtener suficiente apoyo del gobierno y para generar el capital necesario para cubrir las inversiones requeridas.
- La tarea más urgente de la cooperativa es registrar y publicitar su propia marca, y desarrollar su propio certificado ecológico de alto nivel
- El agroturismo (paseos, recolección de frutas) es un enfoque adecuado para aumentar el valor de los productos agrícolas, debido a que los turistas urbanos muestran un fuerte interés en comer o comprar alimentos locales y experimentar el proceso de producción y cosecha. Se hace necesaria una mayor investigación sobre el agroturismo y las preferencias de los ciudadanos urbanos.

Políticas de apoyo del gobierno a las empresas de agroturismo

Con el objetivo de guiar y promover el desarrollo del agroturismo, el gobierno ha tomado las siguientes medidas:

1. El agroturismo es parte oficial del planeamiento municipal y distrital. Se formuló el “Plan de desarrollo del agroturismo de Pekín” y se estipularon algunas regulaciones administrativas, incluyendo procedimientos de aplicación, permisos de construcción, norma de funcionamiento etc.
2. Se apoyan los proyectos agroturísticos a través de financiamiento, exención de impuestos, transporte y el suministro de agua y electricidad. El gobierno ha preparado un fondo para asistir proyectos importantes y alienta la inversión privada; los impuestos todavía son más bajos que los de la agricultura tradicional, el agua y la electricidad puede ser obtenida a un precio preferencial; y el departamento de transportes construyó algunos caminos para hacer a los parques agroturísticos más accesibles para los residentes urbanos.
3. Se apoyó la creación de una asociación dedicada al agroturismo. En 2004 se estableció la asociación de agroturismo de Pekín, la cual fue operada en un inicio por el gobierno. Esta asociación no sólo promueve políticas, leyes y regulaciones relacionadas al tema sino que además realiza grandes esfuerzos para asegurar

los derechos de sus miembros, trabaja con quienes están fuera del gremio, realiza conferencias de intercambio de experiencias, publica referencias para la capacitación y mantiene el contacto con otras organizaciones.

4. Intercambio de información y disseminación. El gobierno presenta el agroturismo a los clientes potenciales a través de diferentes medios de comunicación, como diarios, noticieros, televisión e internet. Asimismo, organiza actividades propagandísticas de gran escala, como festivales agroturísticos, conferencias de comercio, exhibiciones de productos agrícolas, etc.

En resumen, gracias a las fuertes demandas del mercado y a un gran apoyo del gobierno, al agroturismo en Pekín le espera un futuro bastante promisorio. El agroturismo es un típico ejemplo de un uso multifuncional del suelo que mejora grandemente la eficiencia de la utilización del suelo agrícola. Más importante aún, representa un equilibrio adecuado entre el desarrollo económico y la utilización del recurso suelo, y brinda una muestra de la futura dirección de las actividades agrícolas.

Anexo 2

Documento para promover el desarrollo de empresa rural en China Oficina de Agricultura del Municipio de Pekín.

Contando con el apoyo del ayuntamiento municipal, las empresas rurales de Pekín han tenido un desarrollo espectacular en los últimos diez años. Las empresas rurales juegan un papel importante tanto en el aprovechamiento de recursos naturales y sociales de los pueblos como en el desarrollo económico, la mejora de vida, y creación de empleo. En el año 2009, a nivel municipal, las empresas rurales obtuvieron ingresos totales de 369,3 mil millones de yuanes (369.300.000.000), con un porcentaje de crecimiento de 13,7%; un valor añadido de 6,71 mil millones de yuanes (6.710.000.000) y 11,6% de crecimiento; el volumen total de ganancia fue de 2,08 mil millones de yuanes, el crecimiento de 18,4%; y el valor añadido industrial 3,80 mil millones, es decir, 18% de crecimiento; la remuneración per cápita de la empresa rural fue de 14.909 yuanes, lo que representa el 7,3% de crecimiento. La empresa rural se convierte en el motor del desarrollo de los pueblos y contribuye a la construcción de una ciudad internacional.

Problemas de las empresas rurales

Los problemas sobresalientes sobre el desarrollo de la empresa rural son los siguientes:

- a) el volumen total es todavía pequeño;
- b) la distribución no está bien planificada;
- c) la ausencia de grandes empresas rurales; y
- d) la falta de competitividad.

Para resolver estos problemas y promover aún más el desarrollo y la integración del campo y la ciudad se propone los siguientes consejos.

- Pensamiento rector, meta y principios básicos para el desarrollo de empresa rural
 1. Pensamiento rector. Teniendo como exigencia principal la construcción de Pekín como una ciudad internacional y la configuración de un nuevo patrón de desarrollo, partimos de la idea de incrementar el ingreso de los campesinos, con el propósito de obtener agrupación sectorial con su propia característica y tomar la nueva senda de desarrollo y de industrialización. Promovemos con fuerza el desarrollo de la empresa rural hacia un nivel más alto, con más eficacia y de alto estándar a través del cambio de modelo de producción y modernización del sector.

2. Meta. Para el año 2015 se duplicará el volumen total de la producción procedente de la empresa rural. Se cambiará el modo de crecimiento económico para empujar la optimización y actualización de la estructura sectorial. Dejar de desarrollar las empresas de alto consumo energético y alta contaminación. Las nuevas industrias que son energéticamente eficientes e intensivas en capital se convertirán en sectores principales. Se incrementarán doscientos mil puestos de trabajo y se duplicará el ingreso de los empleados que trabajan en la empresa rural.
3. Principios básicos
 - a) Optimización de distribución y agrupación sectorial. Aprovechando Parque Industrial nacional y municipal para enfocar en los enlaces sectoriales y acelerar la agrupación sectorial. Con el fin de alcanzar una panorama de desarrollo.
 - b) Partiendo de la realidad local para promover el empleo e incrementar el ingreso de los campesinos.
 - c) Aprovechamiento de las ventajas de recursos que disfruta Pekín como capital, importar y desarrollar sectores de alta gama apropiados a nuestra propia característica.
 - d) Tomando como propósito el servir a la capital, desarrollamos activamente sectores modernos de servicios para impulsar la fusión entre la industria rural y urbana y establecer un mecanismos de interacción rural-urbana.
 - e) Persistencia en la innovación y la reestructuración. Mayor esfuerzo en desarrollo de industrias de alta calidad para obtener como base la industria tradicional y la industria urbana, como complemento de la estructura industrial moderna.
 - f) Ahorro de recursos y desarrollo sostenible.

- Principales tareas y modos de realización

Para el año 2015, a través del proyecto "Mano en mano" en colaboración con el Parque Industrial municipal, se crearán 50 bases ejemplares de empresa rural. Se realiza el "proyecto de enriquecimiento del pueblo", con lo que se busca que 100 pueblos tengan industrias específicas de acuerdo a sus características. Iniciaremos el proyecto de información para construir 300 pueblos y mil empresas ejemplares. Otro proyecto incluido es el proyecto de promoción de la calidad de personal, se dará formación a diez mil empresarios y a cien mil empleados de la empresa rural.

Para ello se realizarán las siguientes acciones.

a) Especificar las funciones que cada región empeña para promover la construcción de bases industriales de empresa rural. De acuerdo con las normas relacionadas con zona de desarrollo, zona de conservación ecológica, planificamos científicamente el desarrollo de la empresa rural e intensificamos la construcción de bases industriales de empresa rural. Nos enfocamos en coordinar el desarrollo de 42 pueblos y los pueblos de desarrollo más importante deben construir bases industriales de escala moderada a alto nivel.

b) Crear industrias con características propias para dar sostén al desarrollo rural

Las industrias que deben desarrollar con prioridad son las siguientes:

Primero. Procesamiento de productos agrícolas.

Segundo. Desarrollo de industrias urbanas. Desarrollar las industrias que aprovechan las ventajas de capital humano, tecnológicas, tal como la industria de vestido, de moda, de imprenta, etc.

Tercero. Desarrollar los sectores de energía renovada y de protección medioambiental. Promover activamente la aplicación de nuevas tecnologías y el desarrollo de sectores de energía renovada para el desarrollo sostenible de empresa rural.

Cuarto. Desarrollar los sectores de apoyo para la gran industria. Por ejemplo, la industria de automóvil tiene muchas cadenas de producción en extensión. Hay que completar las cadenas de producción en la fase de manufactura aplicando las nuevas tecnologías, con el fin de elevar la eficiencia y la calidad y progresar juntos con la gran industria.

Quinto. Acelerar el desarrollo de sectores de alta tecnología para elevar el porcentaje que ocupa los sectores de alta tecnología en la economía municipal.

Sexto. En zona de conservación ecológica, aprovechamos los recursos locales tomando como plataforma las empresas de procesamiento de productos agrícolas para impulsar el desarrollo de la industria y el sector terciario.

c) Acelerar la construcción informática en el campo. Realizar el proyecto de introducción de nuevas tecnologías de la información para dar impulso al desarrollo coherente y la industrialización de empresa rural. Alentamos el uso de plataforma de servicios públicos y de comercio electrónico, y construiremos 300 pueblos informáticos, más de mil empresas ejemplares para intensificar el uso profundo de tecnologías informáticas.

d) Potenciar la formación para mejorar el nivel de gestión. En el año 2015, se formarán

más de diez mil empresarios y aproximadamente cien mil empleados de empresa rural mientras mantendremos contacto con el extranjero para renovar nuestra idea de gestión y mejorarlo.

- e) Optimizar la estructura industrial para promover la transformación de empresa rural. Insistimos en aplicar las nuevas tecnologías para transformar las industrias tradicionales y crear sectores emergentes estratégicos. Intensificamos en reducir el coste energético y guiar el desarrollo de empresa rural de tipo consumo-energético hacia tipo ahorro-energético.
- f) Apoyo a la empresa rural para abrir nuevos mercados e incrementar la competitividad empresarial. Seguimos la estrategia de marca para crear empresas de gran alcance, es decir, nos esforzamos en la construcción de grandes empresas rurales y de grandes marcas
- g) Innovar las ideas de desarrollo, y absorber diferentes modos de desarrollo

Las políticas de apoyo del gobierno serán:

1. Apoyo a los cuatro proyectos y la modernización industrial. Asignar fondo especial a los cuatro proyectos que son "Proyecto de mano en mano", "Proyecto de enriquecimiento", "Proyecto de informacionalización" y "Proyecto de promoción de calidad".
2. Apoyo al sector de procesamiento de productos agrícolas. Obtener un fondo especial para ayudar en el financiamiento público de la empresa rural.
3. Alentar y apoyar las innovaciones tecnológicas en las empresas rurales Apoyar los intercambios tecnológicos entre empresas para desarrollar nuevos productos y promover nuevas tecnologías. Se dará prioridad a los proyectos tecnológicos declarados ante el país y el municipio.
4. Fortalecer los servicios financieros e innovar modos de financiamiento. Alentar que la banca y nuevas organizaciones financieras rurales aumenten los préstamos y subsidios. Explorar el desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas con la ayuda de seguros
5. Apoyar la construcción de infraestructura
6. Fortalecer la coordinación entre sectores y los indicadores de evaluación. Teniendo a la Comisión Municipal y la Comisión de Agricultura como unidad principal, y contando con la participación de otras entidades tales como el Comité de Desarrollo y Reforma, el Comité de Planificación, el Comité de

Ciencia y Tecnología, etc., se establecerán sistemas de reuniones entre las empresas rurales para mejorar el mecanismo de coordinación. Los gobiernos de todos los niveles deben fortalecer el liderazgo, establecer y mejorar la gestión, aprovechar las ventajas políticas de integración para promover la creación de un entorno favorable para el desarrollo empresarial.

7. Fortalecer y mejorar los servicios a las empresas rurales. Implementar el documento elaborado por el Consejo de Estado titulado "Una Serie de Opiniones para Seguir Promoviendo el Desarrollo de las PYME" y poner el desarrollo de la empresa rural en un lugar más destacado de nuestra agenda. Acelerar la construcción del sistema de servicio para PYME en zonas suburbanas y rurales: construir diversos tipos de canales de servicio, mejorar la red de servicio y los medios de servicio. Centrarse en la creación de apoyo técnico, capacitación de personal, consulta de información, comercialización y otras plataformas de servicio público para dar un impulso en la resolución de los problemas, tal como la imposibilidad de introducción de personal calificado y la difícil venta de productos.
8. Integrar los recursos para promover la transferencia de recursos ciudad-campo. Debemos crear activamente condiciones para que los mejores recursos financieros, tecnológicos, personal que tiene la ciudad muevan hacia los suburbios. Aprovechando las oportunidades tal como industrialización de alta tecnología y deslocalización de empresas estatales para acelerar la integración entre campo y ciudad.
9. Fortalecer la investigación y la promoción. Investigar y estudiar a profundidad los problemas que hallan en el desarrollo de empresa rural. Hacemos investigación en cara al futuro y formulamos medidas pertinentes. Los medios de comunicación a todos niveles deben prestar atención a la cobertura de las noticias relacionadas con la empresa rural para asumir las experiencias en el desarrollo.

Situación general de las empresas rurales en Pekín 2009

Sector	Número de empresas		Personal ocupado		Ingreso total		Volumen total de ganancia	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Total	159875	100	1400713	100	36927460	100	2075566	100
Agricultura	3997	3	35057	3	287440	1	27154	1
Industria	23465	15	649507	46	19158268	52	1032727	50
Construcción	4317	3	140071	10	3561407	10	157428	8
Transporte	35849	22	114656	8	1716140	5	164774	8
Venta al mayoreo y menudeo	43165	27	157078	11	75516161	20	292034	14
Servicios turísticos y restaurantes	15988	10	95248	7	897834	2	86012	4
Sector terciario	21903	14	178085	13	2296479	6	214097	10
Otros	11191	7	31011	2	1458276	4	101340	5

Las empresas rurales en sus distintas etapas. Características, problemas y soluciones para su expansión.

1. Características de las empresas rurales

Tomando como base las condiciones de las empresas rurales en la transición del periodo de reforma y apertura al de socialismo de mercado⁷, periodo en el que se contribuyó de manera sustancial al desarrollo del territorio, se puede decir que sus principales características son:

- a) Orientación de mercado. Todos los productos o servicios que sean generados por las empresas rurales deberán tener como base al mercado, es decir, están vinculados con las necesidades y demandas de los consumidores, por lo que el volumen y la calidad de los productos habrá de partir de una identificación clara del mercado objetivo, sea éste local, regional, estatal, nacional o internacional y de ingresos bajos, medios o altos.
- b) Generación de valor agregado. Es la esencia de las empresas rurales. Se busca adicionar valor a los productos y servicios para que éstos cumplan con las demandas del consumidor y, al mismo tiempo, los ingresos de los productores se eleve de manera considerable. Aún cuando el adicionamiento de valor agregado a los productos y servicios los encarece de manera sustancial, es necesario reconocer que su venta sin experimentar ningún tipo de transformación, ya sea en puntos en donde entre en contacto directo productor y consumidor o a través de intermediarios que después lo revenderán para su futura transformación, resulta poco redituable para los productores y poco atractivo para los compradores. Es importante mencionar que la diferencia entre el precio en el que se venden los productos transformados al mercado y el costo real de producción debe funcionar para cubrir los costos de operación de la empresa y sus necesidades de capitalización.

La agregación de valor, empero, no sólo consiste en el proceso industrial, aunque ciertamente es el modelo deseado en tanto que permite la participación de un mayor número de actores en las distintas etapas, sino también en una buena estrategia de mercadotecnia y comercialización que vuelva más atractivos los

⁷ Las condiciones generales de las empresas rurales en este periodo son: mano de obra medianamente capacitada, mediana productividad del suelo, intensivas en fuerza de trabajo, manejo individual de las unidades de producción pero organizados en cooperativas y redes empresariales y mediano nivel de vida que transita entre lo rural y lo urbano. Véase Pengfei Wang, "Changes of rural area in the outer urban fringe of Beijing City, China: A case study of Zhangge Village" en *China Quarterly*, No. 197, September 2007, p. 110.

productos para los consumidores a través, por ejemplo, de empaques estilizados, o de un servicio al cliente oportuno, amable y efectivo.

Imágenes 1 y 2. Ejemplos de generación de valor agregado a través de estrategia de mercadotecnia. Fuente: Jorge Arriaga, 2010.



- c) Capacidad de cambio. El objetivo de toda empresa es su permanencia en el mercado por tanto, la empresa rural debe ser capaz de identificar los cambios que suceden y/o pueden suceder en el entorno a fin de adecuarse y seguir siendo competitiva bajo las nuevas condiciones, pero no sólo eso, la empresa rural debe también ser generadora de cambio para lograr que el mercado al que están dirigidas se amplíe, tanto geográficamente como en términos de los compradores a los que están dirigidos, incluso puede replantearse las estrategias seguidas o los productos generados de acuerdo a las cambios en los gustos del consumidor. En este sentido es necesario que las empresas rurales consideren la expansión de los sustitutos que, generalmente, son más baratos, por ejemplo, empaques artesanales sustituidos por otros de plástico o nuevos productos que se mantienen más tiempo en anaqueles.

Un ejemplo claro de la capacidad de cambio la ofrecen las empresas rurales chinas de transformación del nopal, pues tras la introducción de este producto a territorio chino en 1998 y considerando los cambios en los hábitos alimenticios y estilo de vida de la población china se experimentó una expansión de los productos ofrecidos desde las conservas, jugos y vinos hasta los productos de

belleza y de uso medicinal. En estos momentos los últimos son los de mayor penetración entre la población.⁸

Figura 3. Complemento alimenticio elaborado con base en nopal. Fuente: Jorge Arriaga, 2010.



d) Acceso a tecnología adecuada. Abatir los costos de producción, mejorar los productos y hacer más eficientes los tiempos son unas de las tareas primordiales de toda empresa, de ahí que la empresa rural no pueda deslindarse de ellas. En esta tarea sin duda alguna la innovación tecnológica juega un papel fundamental, sin embargo, dado que las características de las empresas rurales son tener la capacidad de ser intensivas en fuerza de trabajo y bajas en capital⁹, ésta no ha sido del todo incorporada a las empresas rurales tradicionales, no obstante, es necesario reconocer que si bien la tecnología implica equipo y maquinaria especial no por ello son de alto costo, básicamente lo que se ha introducido a las empresas rurales chinas son tecnologías intermedias de pequeña escala apropiadas para el medio rural y que son rentables y replicables.

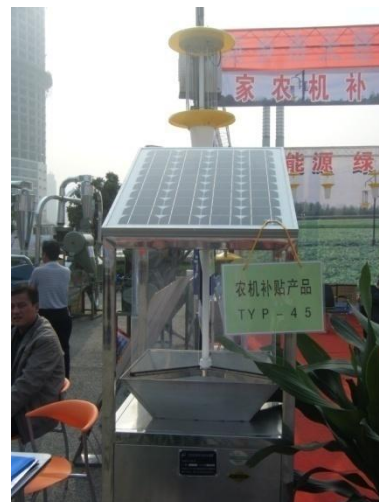
En el acceso a tecnología adecuada la academia y los centros de investigación juegan un papel sustancial en tanto que son la fuente principal de asesoría técnica y administrativa de las empresas rurales y su misión es promover el crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias a través de consultoría, asesoría,

⁸ Para un revisión del trabajo de las empresas rurales chinas en materia de transformación del nopal véase la página del Hangzhou Xiaoshan Yun Xiang Cactus Development Center. www.17177.com

⁹ El caso de los parques agrícolas industriales no está considerado en este ejemplo en tanto que sus condiciones son inversas a las empresas rurales tradicionales. Éstas son intensivas en capital y cuentan con poca fuerza de trabajo. Este esquema no se considera recomendable para el caso de la Ciudad de México en tanto que lo que se busca es funcionar como una política pública de abatimiento de la pobreza mediante esquemas productivos en los que participen la mayor cantidad de productores rurales y con la menor cantidad de capital.

capacitación e información sobre administración empresarial, vinculación gubernamental y aspectos técnicos relacionados con la producción y transformación de los productos agropecuarios. De hecho, existe una extensa red de centros para el desarrollo de empresas rurales. El Beijing Agricultural Technology Transfer Center, por ejemplo, tiene como objetivo acelerar la transferencia tecnológica para mejorar y optimizar la agricultura tradicional así como también desarrollar industrias agrícolas de alta tecnología; en éste participan tanto oficinas gubernamentales –Oficina Municipal de Pekín de Desarrollo Industrial y Comisión Municipal de Pekín de Educación- como instituciones académicas -China Agricultural University, Beijing Agricultural College, Beijing University Shunxinnogye- y empresas privadas para lograr que las empresas rurales sean factor de absorción, difusión y generación de nuevas técnicas de producción y avances tecnológicos.¹⁰

Figuras 4 y 5. Tecnología china con base en paneles solares utilizada para combatir las plagas en los sembradíos. Fuente: Jorge Arriaga, 2010



- e) Acceso a financiamiento adecuado. Para el inicio, crecimiento y expansión de la empresa rural es necesario contar con mecanismos de financiamiento adecuado que le permitan hacer frente a los cambios del mercado y a las necesidades de los

¹⁰ Para una mayor comprensión de la labor del Centro y la vinculación de las entidades que en él participan se recomienda revisar el Plan de Acción para la Construcción de un nuevo estilo de vida rural. Véase http://battc.cau.edu.cn/ArticleRead.aspx%3Fuid%3D941%26cid%3D27&prev=_t&rurl=translate.google.com&twu=1&usg=ALkJrhiuwakeURhNENIIT9UuzrC8ssltkg

consumidores. Para la solicitud, uso y/o cancelación de financiamiento es fundamental que la empresa rural sea consciente de sus necesidades y desarrolle una estrategia que considere el por qué y para qué se pedirá el recurso y a qué será destinado, esto con el fin de que el financiamiento sea visto como un medio para obtener un fin y no como un fin en sí mismo. Igualmente, es necesario mencionar que el financiamiento debe ser moderado en tanto que contraer demasiados compromisos financieros pone en riesgo el funcionamiento de la empresa e incluso su propia existencia, por lo que es necesario realizar una investigación exhaustiva de los entes financieros que ofrecen este tipo de servicios y los programas gubernamentales afines.

- f) Sentido empresarial. La visión empresarial de las organizaciones se ha ido transformando para hacer frente a las nuevas necesidades del mercado, es decir, de un tipo de organización tradicional y familiar se ha transitado a uno mayormente organizado y enfocado en las necesidades del mercado. Las empresas rurales antes producían de acuerdo a sus condiciones y propias necesidades, ahora se ha transitado hacia una producción de acuerdo a las necesidades del cliente-consumidor; de la generación de productos genéricos se pasa a la producción de materias primas especializadas y productos transformados y de la venta desorganizada y sin respaldo jurídico (contratos y notas de venta) se busca la diversificación de los puntos de venta y de los compradores, es decir, los productos tratan de ser vendidos de manera directa al consumidor en ferias, mercados, tiendas, etc., pero también se establecen contratos de venta con empresas de mayor capacidad. En una empresa rural el sentido empresarial entre todos los miembros tiene que ver con el aprovechamiento y uso sustentable de los recursos naturales (agua, tierra, bosque, aire), financieros, humanos, materiales (equipo y maquinaria) y biológicos.

Es importante tener una identidad y concepción de empresa que, al ser compartida por todos los socios, facilite tanto orientar las acciones de corto, mediano y largo plazo, como fortalecer el compromiso de todos los integrantes de la organización para que sus labores sean realizadas con eficiencia. Esto sólo puede lograrse si cada uno de los colaboradores participa tanto en la toma de decisiones pertinentes para el logro de los objetivos, la misión y los resultados de la empresa, como de las utilidades pero también los riesgos.

- g) Gerencia profesional. Aunque en un primer momento las empresas rurales chinas partían de una base familiar y, siguiendo una tradición cultural, el jefe de familia se convertía en automático en el gerente de la empresa, la ampliación de éstas, las transformaciones en la tenencia de la tierra, el establecimiento de alianzas estratégicas entre varias empresas rurales para atender a mercados más grandes y demandantes y los cambios propios del mercado han obligado a las empresas rurales a tener una gerencia más profesional en la que las funciones de cada puesto y nivel de la estructura organizativa estén bien definidas. Una gerencia profesional está vinculada igualmente con la capacidad para administrar tanto los recursos financieros como los recursos humanos y debe de superar los esquemas familiares o de amistad para lograr que el personal más eficaz para desempeñar una función sea verdaderamente el que la ejecute y no otro.

Etapas de las empresas rurales: Participación de los actores y acciones recomendadas, la experiencia de las empresas rurales de Pekín

Con base en la información obtenida tanto en las entrevistas realizadas a los investigadores referidos en el directorio como a las empresas rurales citadas en el cronograma de actividades, el presente pretende mostrar los principales retos, acciones y soluciones que los distintos actores que participan en las etapas de las empresas rurales han llevado a cabo para asegurar una mejor participación en los mercados y lograr la consolidación de sus empresas. La información obtenida en Pekín se encuentra también priorizada con base en la investigación realizada en la Ciudad de México, de tal forma que se dé una mayor prioridad a aquellos casos en los que se encuentran problemas similares y acciones que se consideran pueden ser de utilidad para la resolución de los éstos.

Etapas previas

La etapa previa es aquella en la que se concibe el proyecto y se prepara el plan de la empresa rural de acuerdo a una serie de consideraciones referidas a continuación.

- a) Definición del tipo de empresa que se va a establecer. Las empresas rurales generalmente son el fruto de una tradición histórica y familiar, es decir, con base en la actividad productiva que se ha practicado en el territorio en el que se decide desarrollar la futura empresa rural se identifican las oportunidades de acción. En el

caso de las empresas rurales chinas, tal como lo han señalado autores como Pengfei Wang¹¹, al estar altamente controladas por el Estado, su producción se ha visto sujeta a las directrices marcadas desde las oficinas gubernamentales, no obstante, esto no quiere decir que su producción se ha mantenido estática o su posibilidad de transformación y evolución se ha visto limitada. De hecho, el mercado y la transformación de los hábitos de consumo de la población ha influido de manera directa para que en la etapa previa de las empresas rurales chinas, a pesar de que tradicionalmente se hubiesen dedicado a la producción de trigo, maíz, mijo y sorgo, se haya decidido establecer otras encaminadas a la generación y transformación de vegetales y hortalizas, cuyo valor en el mercado es más alto y la demanda creciente, pero que, sin embargo, requieren de una mayor preparación por parte de los productores y un mayor grado de tecnificación en tanto son cultivos que requieren una atención constante.

En fechas recientes, conforme la estrategia china de “desarrollo primero, medioambiente después” ha comenzado a cambiar hacia una visión más comprometida con su cuidado, las empresas rurales han diversificado su tipo, teniendo un especial auge aquellas dedicadas al turismo rural y las encaminadas a la generación de productos orgánicos.

De manera general, las empresas rurales pueden clasificarse de la siguiente manera (para el caso de México): Industria de la carne y mariscos, elaboración de conservas alimenticias, transformación de cereales y productos agrícolas (de manera tradicional o bajo el esquema de productos orgánicos), elaboración de productos de panadería, fabricación de aceites y grasas comestibles, fabricación de artículos de confitería, elaboración de otros productos alimenticios para el consumo humano (incluye los suplementos y complementos alimenticios), elaboración de alimentos para animales, industria de la bebida, industria del tabaco y ofrecimiento de servicios turísticos. Para el caso de China, de acuerdo a la situación general de las empresas rurales ofrecida por el Departamento de Estudios Políticos de la Comisión de Asuntos Agrícolas del Municipio de Beijing, la clasificación se establece de la siguiente manera: agricultura, industria, sector de la construcción, transporte, venta de productos al mayoreo y menudeo, restaurantes y sector terciario.

¹¹ Pengfei Wang, “Changes of rural area in the outer urban fringe ...”, Op. Cit., pp. 100-105.

b) Identificación de problemas. Antes de comenzar con los planes para la instalación de una empresa rural es necesario que los futuros dueños sean conscientes del ambiente en el que se desarrollan a fin de que se evite en la medida de lo posible incurrir en errores que pueden llevar al estancamiento de la empresa. En este punto es sustancial el acercamiento a empresarios que participan en el mismo ramo para aprender de las experiencias previas, pero no sólo eso, se vuelve fundamental también el recurrir a instituciones especializadas que cuenten con experiencia en la consultoría, asesoría, capacitación e información sobre administración empresarial, vinculación gubernamental y aspectos técnicos relacionados con la producción y transformación de los productos agropecuarios, esto es, para el caso de China, los centros para el desarrollo de empresas rurales. Realizando una síntesis del trabajo efectuado en Pekín y Zhengzhou con la información obtenida por los empresarios rurales en la Ciudad de México se pudieron observar como principales problemas en la etapa previa los siguientes:

- 1) Falta de homogeneidad en la calidad del producto. En zonas en las que se encuentran ubicadas una serie de empresas rurales dedicadas a producir y/o transformar un mismo producto suele suceder que aquellas mejor consolidadas o con acceso a mejores prácticas o maquinarias ofrecen al mercado productos de más alta calidad y que tienen mejor aceptación. Esta situación obliga a aquellas empresas vecinas a ofrecer precios más bajos a los compradores y sólo aquellas que sean capaces de innovar pueden intentar competir de manera justa. En este punto se recomienda un análisis de las oportunidades reales de la empresa y, con base en la experiencia china, el establecimiento de redes empresariales¹² para transitar de la economía de escala a otra en la que los miembros de la red realicen esfuerzos complementarios y se evite la competencia directa.
- 2) Falta de compras consolidadas. Si bien es un problema más fuerte en la Ciudad de México que en Pekín, sobre todo considerando que la planificación gubernamental en el caso de la agricultura china es muy fuerte y existen planes específicos para vincular a las grandes empresas con las empresas

¹² El concepto de redes empresariales en China hace referencia al establecimiento de alianzas estratégicas entre empresas independientes que manejan juntos el flujo de bienes y servicios a lo largo de toda la cadena productiva. Las alianzas estratégicas implican que la asociación es planeada en conjunto por un grupo que emprende colectivamente actividades que no podrán emprender los productores actuando por separado. Las actividades comunes a la red se van dando en una alianza estratégica tanto en la venta de los productos como en el abasto de los insumos, es decir, en ambas direcciones de la cadena de valor.

rurales a través de contratos de venta, las empresas que no cuentan con este tipo de apoyo se ven sujetas también a este problema. El ofrecimiento de los productos agropecuarios al menudeo en puntos de venta poco estables y de ventas variables pone en desventaja a las empresas rurales en tanto que los ingresos por este concepto son menores, los productos, como pueden ser insuficientes para satisfacer las demandas de los compradores, pueden igualmente superarla en demasía y entonces el producto que no ha sido transformado o que su tiempo de vida es corto ya no puede ser vendido, lo que incrementa las pérdidas.

Para consolidar las compras se necesita, además de incentivar el consumo de los productos generados por las empresas rurales a través de, por ejemplo, ferias temáticas en las que se explique la importancia en el consumo de determinado producto, vincular de manera directa a las grandes empresas con las empresas rurales evitando que existan intermediarios que encarezcan los productos y acaparen mercados.

- 3) Falta de diversificación productiva. Relacionada con la falta de homogeneidad en la calidad del producto, la falta de diversificación productiva -cuando no se tienen compras consolidadas- lleva a los productores a la monoproducción, generando una mayor competencia entre las empresas rurales dedicadas a un mismo rubro. Al igual que en el caso de la falta de homogeneidad en la calidad del producto, la manera en la que se ha intentado solucionar este problema en Pekín es a través del establecimiento de las redes empresariales y el dar prioridad en el apoyo a aquellas empresas rurales que sean capaces de ofrecer más productos, por ejemplo, aquellos que debido a sus técnicas y uso de suelo son capaces de ejercer una agricultura de rotación altamente eficiente pero que también están capacitados para proporcionar la llamada en China “agricultura de ocio” (agroturismo) puesto que esto les permite generar mayores ingresos y, al mismo tiempo, difundir entre los visitantes la importancia de la preservación del medio ambiente.

En general, la etapa previa implica

- a) Autoanálisis
- b) Descubrimiento de una idea
- c) Recolección de la información
- d) Realización de un estudio del proyecto y el mercado

- e) Definición de políticas comerciales
- f) Definición de medios de producción
- g) Definición de apoyo financiero
- h) Selección de la ubicación
- i) Selección del equipo
- j) Selección de los recursos humanos

La iniciación de la empresa

En esta etapa, el proyecto se hace realidad: se obtienen los recursos económicos, se integra el equipo, se consiguen contratos y se ponen en marcha los mecanismos de producción que permiten desarrollar el producto.

La empresa se va posesionando y posicionando en un mercado, esto es, se hace de clientela y coloca su producto compitiendo con otros similares. Con el fin de obtener ganancias, los socios deben asegurarse de un adecuado volumen de ventas y controlar costos.

Las principales dificultades que la empresa encuentra en esta etapa son:

- a. Distribuir las tareas entre los socios.
- b. Diseñar y poner en marcha mecanismos estables y confiables que les permitan estar informados sobre costos, ganancias, ventas y rendimientos del personal.

Esta fase conlleva:

1. Cumplimiento de los requerimientos legales
2. Trámites de registros, licencias y permisos
3. Utilización de los recursos financieros
4. Contacto con proveedores
5. Medios de producción
6. Planificación de las operaciones
7. Organización de la operación
8. Contacto con clientes
9. Puesta en operación de la maquinaria de trabajo
10. Obtención de los primeros pedidos
11. Llevar contabilidad del negocio
12. Vigilar costos de producción

El crecimiento

En esta etapa se asegura que el aumento de volumen de los negocios efectuado en los primeros años prosiga en los años siguientes. Generalmente hay que hacer modificaciones y ajustes a las operaciones.

El aumento de actividades trae consigo, generalmente, un aumento de personal. Por otra parte, la empresa necesita:

- a. Atender de manera particular la planificación, la relación con los clientes, la producción, la adquisición en mayor volumen de materia prima, y los controles presupuestales de producción y de personal.
- b. Mayor delegación de responsabilidades.

Los elementos importantes en esta fase son:

1. Aumento de ventas
 2. Mayor complejidad de la administración
 3. Aumento de personal
 4. Modificaciones o ajustes al producto, mercadeo, distribución, precios y calidad
 5. Control de precios
 6. Utilidades repartibles o para reinversión
- 4) La expansión – consolidación

Una vez que la empresa rural es rentable, se puede decidir si continúa creciendo o se dedica a consolidar lo realizado. Si se escoge crecer, deberá decidir en qué forma lo hará. Este momento puede considerarse como un nuevo punto de partida. Uno de los problemas que surgen en esta etapa es el referente al financiamiento de nuevos proyectos.

Si escoge la segunda opción, deberá tratar de proteger y perpetuar el desarrollo alcanzado. Nada cambiará en lo referente al desarrollo y expansión de las ventas, pero deberá quedar asegurado que la empresa continúe sobreviviendo.

En esta etapa se tiene el riesgo de enfrentarse a problemas relacionados con el ciclo de vida del producto o servicio, con la desactualización de los procedimientos de fabricación y con la dificultad de conservar a su personal competente

En esta misma etapa, los factores importantes son:

1. Lograr una integración horizontal o vertical, a través de esquemas de asociación o cooperación con otras empresas rurales
2. Lanzar nuevos productos
3. Lanzar nuevas líneas de producción

4. Aumentar la gama de servicios a ofrecer
5. Encaminar hacia otro sector
6. Proteger lo realizado
7. Mantener el nivel de ventas
8. Fomentar las innovaciones