



Secretaría de la Reforma Agraria

Organización de las Naciones Unidas para
la Agricultura y la Alimentación



Proyecto UTF/MEX/090/MEX
"Evaluación Externa 2009 de los Programas Fomento al Desarrollo Agrario y
Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras"

Evaluación del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT)

Informe final

28 de julio de 2010



Agr. Abelardo Escobar Prieto

Secretario de la Reforma Agraria

Lic. Beatriz Herrera del Rincón

Subsecretaria de Política Sectorial

Lic. Lorena Esperanza Oropeza Muñoz

Directora General de Política y Planeación Agraria

Mtro. Gerardo Falcón Lucario

Coordinador de Planeación de la
Dirección General de Política y Planeación Agraria



María del Carmen Culebro

Representante Asistente y Oficial a Cargo de la FAO en México

Salomón Salcedo Baca

Oficial Principal de Políticas

Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe

Luis Gómez Oliver

Consultor Principal del Proyecto UTF/MEX/090/MEX

Evaluación externa de los Programas FORMAR y JERFT

Azucena Díaz García

Coordinadora de la Evaluación del Programa JERFT

Hugo Gámez Flores

Jorge Luis Chávez Barraza

Asesores de Proyecto

Lista de siglas y abreviaturas

CDI	Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
DGPPA	Dirección General de Política y Planeación Agraria
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FORMAR	Programas de Fomento al Desarrollo Agrario
INCA Rural	Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
JER	Jóvenes Emprendedores Rurales
JERFT	Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras
ONG	Organización No Gubernamental
PE	Proyecto Escuela
PROCEDE	Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos
PSP	Prestadores de Servicios Profesionales
ROP	Reglas de Operación
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEMARNAT	Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público

SRA Secretaría de la Reforma Agraria

TIR Tasa interna de Retorno

VPN Valor Presente Neto

Agradecimientos

La FAO desea expresar su agradecimiento a los responsables del Programa JERFT en la Secretaría de la Reforma Agraria, así como a los Promotores de Campo, a los Enlaces, a los responsables del financiamiento del JERFT en la Financiera Rural y a todos los demás actores que colaboraron en los trabajos de esta evaluación. Asimismo, hace un reconocimiento especial a las organizaciones rurales y a los beneficiarios individuales del Programa que destinaron tiempo y esfuerzo para proporcionar valiosa información durante el trabajo de campo.

La FAO espera que estos resultados sean útiles para mejorar el diseño y la operación del Programa, especialmente, para optimizar sus efectos positivos en la población rural de México.

Contenido

Resumen Ejecutivo

1. Antecedentes

2. Los indicadores del Programa

- Ingreso
- Rentabilidad
- Permanencia
- Capital social
- Innovación
- Igualdad de oportunidades
- Sustentabilidad ambiental

3. La Financiera Rural como agente financiero del Programa

4. La inserción en el mercado

5. Elementos para una mejor focalización del JERFT

6. Exploración preliminar sobre la posibilidad de contar con grupos de control para la realización de una evaluación de Impacto del Programa JERFT

7. Conclusiones

8. Recomendaciones

Anexos

- Operación del Programa JERFT
- Metodología de la Evaluación

Resumen Ejecutivo

El presente Informe evalúa los resultados alcanzados por el Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT) en 2009.

Es la tercera ocasión en que la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) realiza la evaluación del JERFT. Esta evaluación forma parte de la agenda integral de evaluación promovida por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la propia Secretaría de la Reforma Agraria (SRA).

La finalidad principal del JERFT es que el joven cree su propia agroempresa, rentable y sustentable, en el núcleo agrario al que pertenece, con el fin de propiciar la mejora de sus ingresos, favorecer el relevo generacional en la titularidad de la tenencia de la tierra en el sector social y dinamizar la economía del sector social de la agricultura nacional.

Para concretar estos objetivos, el JERFT apoya el acceso de los jóvenes a los factores clave para emprender proyectos productivos: la tierra y el capital. Además, su diseño en dos etapas, la primera de Proyecto Escuela y la segunda de realización del Proyecto Agroempresarial, propicia el desarrollo previo de habilidades y capacidades técnico-productivas y empresariales en los jóvenes que posteriormente emprenderán un proyecto productivo.

En la presente evaluación del JERFT se ha determinado el comportamiento de los indicadores establecidos en la Matriz de Marco Lógico del Programa para los beneficiarios 2007 y 2008: ingreso, rentabilidad, permanencia, innovación, igualdad de oportunidades y sustentabilidad ambiental. Asimismo, se da seguimiento a los aspectos de mejora y al conjunto de las observaciones de la evaluación específica de desempeño. Al respecto, se presentan elementos para apoyar técnicamente la definición de la población potencial y objetivo del Programa. Finalmente, se entregan algunas consideraciones sobre la viabilidad de realizar una evaluación de impacto conforme a los criterios y metodologías definidas por el CONEVAL.

Estimación de Indicadores

El **ingreso** promedio mensual de los jóvenes participantes en el primer año de trabajo con la empresa formada fue de \$3,414 pesos. Esto representa un incremento de 21%, a precios constantes, sobre el ingreso obtenido antes de la incorporación de los jóvenes al Programa.

En el análisis sobre la **rentabilidad** de los proyectos agro-empresariales se estimó que el 62% de las empresas apoyadas lograron una utilidad bruta positiva. En general, los proyectos grupales lograron mejores utilidades que los individuales, lo cual revela importantes efectos cuando los jóvenes logran consolidar una organización productiva. Los proyectos apoyados con recursos 2008, tienen un mejor desempeño que los apoyados en 2007; en esto puede haber influido una selección más rigurosa de proyectos de parte de la SRA y la Financiera Rural. Los proyectos de invernadero están logrando una rentabilidad aceptable; en cambio los proyectos ganaderos presentan mayores problemas, los hatos están disminuidos y varios proyectos están descapitalizándose.

En el indicador de **permanencia** se observa que el 90% de las 461 empresas creadas por el Programa con recursos del 2007 y 2008 continúa operando. Una exploración dentro de las empresas de la muestra sugiere que una buena parte de los proyectos abandonados podrían corresponder a 2007 y estar orientados a la producción ganadera. Es posible que la importante tendencia hacia la diversificación productiva en los proyectos apoyados por el Programa, observada a partir de 2008 favorezca el comportamiento de este indicador.

El **capital social** de los jóvenes participantes en el Programa se ha incrementado de manera notable con el inicio de las operaciones de sus empresas, ya que el 78% de éstas son colectivas y 31% ha logrado establecer tres o más alianzas o relaciones con proveedores, compradores y otros productores de la misma actividad.

En el indicador de **innovación**, el Programa ha logrado que el 66% de los jóvenes que no conocía la actividad productiva apoyada adopte la tecnología propuesta, adicionalmente 43% de los jóvenes concurre directamente a vender su producto al mercado, 26% clasifica su producto por calidades y 33% le agrega valor a través del empaque.

Con relación al indicador de **igualdad de oportunidades**, el Programa cumple satisfactoriamente con la equidad en la participación de la población indígena. Del total de jóvenes beneficiarios del Programa en los años 2007 y 2008, el 23% tiene una lengua materna distinta al español; en 2009 esa proporción fue del 12%.

Respecto del indicador de **sustentabilidad ambiental**, se estimó que el 24% de los jóvenes realizaba prácticas inocuas o benéficas para el medio ambiente y que el Programa cumple con las salvaguardas ambientales.

Oportunidades de mejora

En términos generales, las probabilidades de éxito sostenido de las pequeñas empresas son reducidas; tanto en México como en muchos otros países, la mayor parte desaparece antes de cumplir los dos años. En el caso de los proyectos JERFT, las dificultades se ven agravadas porque, en la realidad del medio rural nacional, los núcleos agrarios enfrentan condiciones de pobreza y marginalidad que limitan las alternativas para el desarrollo de actividades económicas rentables y sostenibles. En la mayor parte de los núcleos agrarios, la probabilidad de que proyectos aislados puedan ser viables sería reducida.

En los responsables del Programa existe clara conciencia de la situación señalada, pero ésta se pondera con la necesidad de encontrar soluciones de fondo a los graves problemas del medio rural y particularmente del sector social. El Programa ha realizado esfuerzos para identificar actividades económicas con potencial productivo y de mercado. Asimismo, ha construido un conjunto de componentes de intervención complementarios, incluyendo financiamiento, capacitación, apoyos a la organización y asesoría de mercados, a fin de generar condiciones para la rentabilidad comercial, la sostenibilidad y la permanencia de las empresas formadas. Los logros alcanzados son significativos, como se aprecia elocuentemente en los indicadores arriba presentados. Sin embargo, los proyectos productivos no solamente deben generar ingreso para los jóvenes y sus familias, también deben permitir el pago del crédito y la capacidad de inversión para el mantenimiento y el crecimiento competitivo de las empresas. La sostenibilidad autónoma de las empresas formadas, en el mediano y largo plazo, presenta altos riesgos.

Para mejorar las perspectivas de desarrollo autónomo sostenible de los proyectos productivos del JERFT, es fundamental continuar profundizando los avances ya instrumentados:

- flexibilización en la adquisición de los derechos parcelarios, evitando adquisiciones excesivas de tierra que impliquen pesados costos financieros;
- priorización de los beneficiarios, no solamente en función de las urgencias sociales, sino incorporando también criterios de potencial productivo;
- complementación de la capacidad productiva con la atención a la existencia de mercado para los productos o servicios previstos;
- énfasis a la agregación de valor en la producción de los proyectos;
- complementación de la capacitación técnica para producir con capacitación gerencial, administrativa y comercial.

Adicionalmente, para reducir los riesgos que enfrenta el desarrollo de las empresas formadas con apoyo del Programa, es fundamental que los avances señalados sean reforzados, considerando una estrategia más amplia, que vaya más allá de la definición de proyectos aislados. Esencialmente, se trataría de definir los proyectos dentro de una visión de *clusters* o encadenamientos productivos, al interior de una estrategia de desarrollo territorial.

En una perspectiva de mediano plazo, pero que convendría ir diseñando desde ahora esa estrategia, flexible y participativa, podría irse construyendo sobre la marcha. La figura de los promotores rurales podría enriquecerse, para convertirlos en los líderes de agencias de desarrollo rural, responsables de buscar sinergias y vinculaciones positivas, tanto con el conjunto de las acciones de la SRA como con otras iniciativas gubernamentales o del sector privado, dentro del núcleo agrario. En ese sentido, junto con el actual proceso de definición de los proyectos, podrían generarse proyectos estratégicos, orientados a viabilizar un conjunto de iniciativas productivas.

De manera más inmediata, también es posible instrumentar acciones que permitan mejorar las condiciones de los proyectos y reducir los riesgos. Entre las recomendaciones presentadas en esta evaluación se señala la necesidad de instrumentar mecanismos institucionales que resuelvan una serie de riesgos morales detectados en el funcionamiento actual de los prestadores de servicios profesionales (PSP) que contratan los jóvenes para formular el proyecto: i) el pago por los servicios de los PSP es una proporción del costo total del proyecto (incentivo para presentar proyectos de mayor costo); ii) el pago se recibe una vez que el proyecto ha sido aprobado por la Financiera Rural (incentivo a sobrestimar ingresos y subestimar costos, a fin de presentar indicadores financieros positivos); iii) la supervisión sobre el desempeño de los PSP es muy débil o inexistente (incentivo a la clonación de proyectos); iv) no existe una evaluación de los PSP que

sea vinculante para nuevas contrataciones (incentivo a desentenderse de la calidad de los proyectos y de su viabilidad económica).

Sería conveniente que el pago de los proyectos a los PSP formuladores se desacoplara de la dimensión del proyecto y del resultado sobre su aceptación, ello podría lograrse si este concepto se manejara como un rubro de apoyo específico, como ocurre con el pago al tutor de negocios.

Asimismo, sería importante mantener un registro de los resultados alcanzados por los proyectos formulados por cada PSP y considerarlo al momento de aprobar nuevas contrataciones. Adicionalmente, se podría cruzar información sobre el desempeño de los PSP con otras dependencias, primeramente con la propia Financiera Rural, pero también con otras instituciones, como el INCA Rural que tiene un importante padrón de PSP, que probablemente incluye a varios de los que operan en el JERFT.

También sería conveniente mantener un registro organizado respecto de los proveedores de los bienes de capital, atendiendo a reducir los problemas que se han presentado respecto de la calidad de los mismos y de los retrasos en las entregas.

Identificación de la población potencial y objetivo

La población potencial del Programa está definida como los "Sujetos Agrarios que habitan en los Núcleos Agrarios y Localidades vinculadas con alta marginalidad, y que cuentan con una edad entre 18 y hasta los 39 años."

La definición de población objetivo, "Sujetos Agrarios entre 18 y 39 años de edad que viven en Núcleos Agrarios y Localidades Rurales vinculadas con alta marginación, potencial productivo y prioridad estratégica, que tengan interés de emprender una Agroempresa", incorpora tres acotaciones importantes que delimitarían la población potencial: potencial productivo, prioridad estratégica e interés de emprender una agroempresa.

Esa definición introduce criterios fundamentales para guiar la acción del Programa. Principalmente, porque complementa los criterios de urgencia social en la asignación de los apoyos. El carácter del Programa, que incluye un componente importante de crédito, demanda un potencial productivo que permita la rentabilidad, la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa. Sin duda, hay situaciones de urgencia social que demandan atención y apoyo inmediatos, aún sin que exista potencial productivo para el desarrollo de empresas rentables; en estos casos debería utilizarse otro instrumento de apoyo que fuera idóneo, dejando el

JERFT para atender situaciones donde el éxito empresarial sea relativamente viable.

La dificultad para identificar la población objetivo está en la ausencia de información consolidada para estimar las tres acotaciones señaladas. Al respecto, se sugiere que la calificación de esos tres criterios sea parte de los trabajos de las agencias de desarrollo rural, encabezadas por los promotores rurales, según se planteó en los párrafos anteriores.

1. Antecedentes

El presente informe de evaluación externa complementaria del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT) forma parte del acuerdo establecido en el Proyecto UTF/MEX/090/MEX Evaluación Externa de los Programas de Fomento al Desarrollo Agrario y Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras.

El Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT) es implementado por la Dirección General de Política y Planeación Agraria, de la Subsecretaría de Política Sectorial de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA). La finalidad principal del Programa es apoyar a los jóvenes rurales para que puedan acceder a la tierra, así como a la capacitación técnica y gerencial, y a los activos necesarios para llevar a cabo proyectos agroempresariales económicamente rentables en las tierras adquiridas, rentadas o compradas en el mismo núcleo agrario.

El Programa constituye una respuesta al diagnóstico realizado por el Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos (PROCEDE), que identificó la falta de acceso a la tierra como una limitante para que los jóvenes pudieran desarrollar actividades productivas; al mismo tiempo que la edad relativamente avanzada de los ejidatarios y comuneros podía inhibir, en muchos casos, la introducción de actividades económicas innovadoras en los núcleos agrarios.¹

El cambio generacional en los agentes que usufructúan la tierra podría favorecer la equidad en las oportunidades para los jóvenes rurales y, simultáneamente, dinamizar la economía de los núcleos agrarios.

En la estrategia de intervención del Programa JERFT destaca la organización de los apoyos conformando un conjunto de elementos indispensables para dar viabilidad económica a los proyectos productivos, considerando las difíciles condiciones de los núcleos agrarios. El Programa apoya la compra o renta de la tierra y el financiamiento para la inversión en capital fijo y el capital de trabajo; así como la capacitación técnica para la producción, la administración y el manejo gerencial de la empresa.

La estrategia del Programa impulsa también la organización para que, en los casos pertinentes, el proyecto tenga un carácter colectivo, a través de la asociación de varios jóvenes.

¹ La edad promedio de los ejidatarios o comuneros en los núcleos agrarios regularizados era 54 años; 50% había rebasado los 50 años y 29% era mayor de 65 años.

El JERFT tiene dos instrumentos principales, el primero consiste en apoyos directos para la adquisición de activos fijos (infraestructura y equipo) y el apoyo de un tutor de negocios; estos apoyos son provistos como subsidios no sujetos a recuperación. El segundo instrumento consiste en garantías líquidas para que los jóvenes accedan al crédito para la compra o renta de derechos parcelarios, para adquisiciones adicionales de activos fijos y para el capital de trabajo necesario para la operación del proyecto agro-empresarial.

El agente financiero del JERFT es la Financiera Rural, cuyo papel principal es la distribución de los apoyos directos y el otorgamiento de los créditos respaldados por las garantías líquidas provistas por el Programa, para los jóvenes que han presentado solicitudes de apoyo y que son autorizadas por el Consejo Directivo en la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA). Desde 2007 la Financiera Rural ha desempeñado la función de agente financiero al amparo de sucesivos convenios de colaboración con la SRA.

La adquisición de derechos parcelarios, por compra o renta, es financiada a través de un crédito de la Financiera Rural, con garantías de 100% de la SRA. En ocasiones, la tierra también puede ser propia o recibida a préstamo.

La mitad del valor del capital para la inversión y el capital de trabajo se financia a través de un subsidio de transferencia directa de la SRA. La otra mitad se financia con un crédito de la Financiera Rural, con garantía de 60% de la SRA.

El diseño ha sido ajustado varias veces, conformándose actualmente su operación en dos etapas: Etapa A: Proyecto Escuela; y Etapa B: Proyecto Agroempresarial. La primera etapa constituye un espacio de capacitación y de fortalecimiento de las capacidades grupales, en una actividad productiva en la práctica (incluyendo tanto la producción como la administración), con apoyo de un técnico especialista. En la segunda etapa se establece la agroempresa, en coordinación con la Financiera Rural, la cual distribuye el subsidio y otorga el financiamiento.

Los indicadores del programa

Ingreso

Cambio respecto del ingreso estimado en la línea de base

El ingreso promedio mensual de los jóvenes participantes en el primer año de trabajo con la empresa formada fue de \$3,414 pesos. Esto representa un incremento de 21%, a precios constantes, sobre el ingreso obtenido antes de la incorporación al Programa.²

El cambio en el nivel promedio del ingreso es significativo; sin embargo, debe considerarse que el funcionamiento eficiente y sostenible de las empresas implica generar un ingreso que no solamente mejore la capacidad de consumo y las condiciones de vida de los beneficiarios; también debe permitir pagar el crédito recibido y mantener la operación de la empresa y posibilitar nuevas inversiones.

En general, el ingreso registrado corresponde al primer ciclo productivo de la empresa. En este año inicial las utilidades pueden ser diferentes de las que cabría esperar en un año típico, dependiendo del rubro productivo y de la curva de madurez del proyecto. En varios tipos de producto las utilidades en los primeros años son más bajas que el promedio durante la vida del proyecto.³

Asimismo, en el año de instalación de las empresas pueden presentarse diferencias entre el periodo en el que el crédito ya está generando obligaciones y el de la operación misma del proyecto productivo y la realización de las primeras ventas.⁴

Adicionalmente a las utilidades, también los proyectos son fuente de origen de otros ingresos, como salarios devengados dentro del propio proyecto o algunos autoconsumos. Incluyendo también esos dos conceptos, el proyecto es la fuente

² El valor del ingreso en la línea de base establecida fue de \$2,675, que en pesos de 2009 sería \$2,830

³ En la estimación del ingreso se tomaron en cuenta las ventas y los costos de producción de aquellas empresas que lograron completar un ciclo productivo dentro del año 2009. A esta utilidad bruta se le restaron los gastos administrativos y de ventas incurridos por las empresas y el resultado se dividió entre el número de socios para obtener el ingreso por joven.

⁴ Podría considerarse la posibilidad de un periodo de gracia para dar oportunidad a la instalación del proyecto y que los intereses corrieran a partir de la fecha en que se inicia propiamente el ciclo productivo.

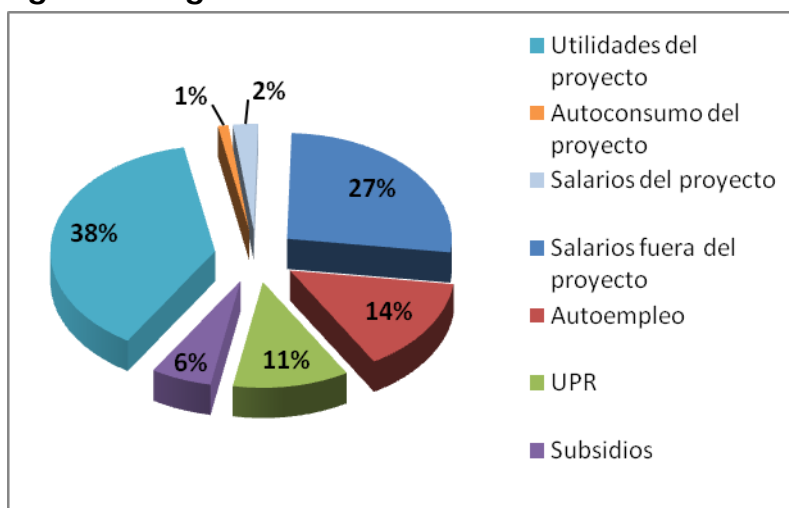
de origen de 42% del ingreso promedio total de los jóvenes beneficiarios: utilidades 38%, salarios 3% y autoconsumo 1%.⁵

Cambio en el origen del ingreso

Además de los cambios en el nivel promedio de ingreso, la nueva empresa significa una estructura de fuentes de origen del ingreso de los jóvenes beneficiarios.

La principal fuente de ingresos para los jóvenes fue la Utilidad Bruta de las empresas formadas con el Programa (38%); las remuneraciones por trabajo asalariado significaron otro 29%, dentro de este porcentaje se incluye un 2% de salarios pagados por el proyecto a sus socios; el ingreso derivado del autoempleo en actividades distintas a la empresa aportó el 14%; la producción agropecuaria, fuera de la empresa formada por el Programa originó otro 12%; los subsidios de otros programas gubernamentales significaron 6%; 1% se refiere al autoconsumo de los productos del proyecto (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Origen del ingreso de los beneficiarios del JERFT

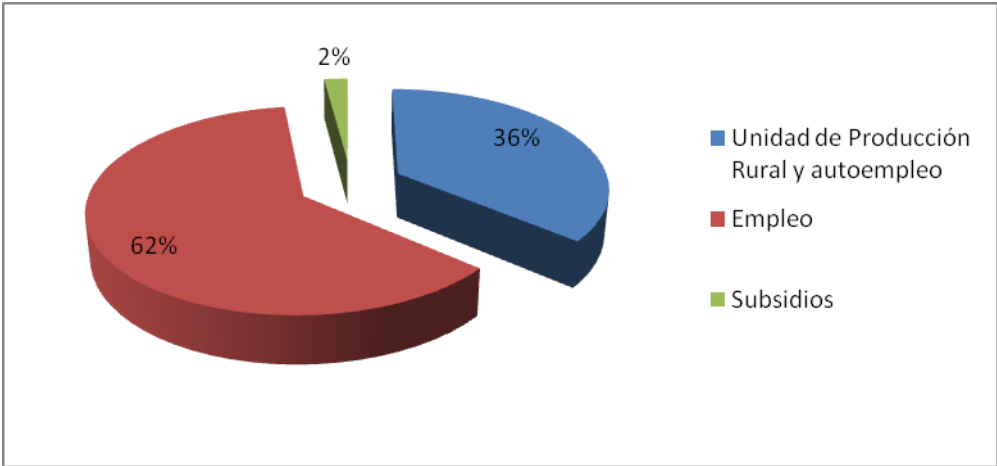


Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

⁵ La mayoría de los productos de los proyectos apoyados son susceptibles de ser consumidos por las familias campesinas, la excepción está conformada por productos como los árboles forestales y algunos otros. Un 59% de los jóvenes declaró autoconsumos de su empresa. Un tipo de autoconsumo frecuente es el de productos, como leche y queso, que por producirse todavía a una escala pequeña no se destinan al mercado. Otras veces se consume un producto que no encuentra mercado debido a su baja calidad, por ejemplo, el autoconsumo de jitomate de tercera o del café de segunda; también se comen animales enfermos o muertos, que en la valoración económica del negocio son considerados como pérdida, pero aportan a la dieta familiar. Finalmente, también existe un autoconsumo para ocasiones especiales, como es el caso del sacrificio de un becerro o de un ovino para una fiesta.

Esa estructura de fuentes de origen del ingreso generada por el proyecto contrasta con la prevaleciente antes del Programa, cuando el trabajo asalariado aportaba la parte mayoritaria (62%) y casi todo el resto provenía del autoempleo y de la unidad de producción rural (36%), más 2% de subsidios de otros programas gubernamentales.

Gráfico 2. Origen del ingreso de los beneficiarios del JERFT antes de la incorporación al Programa

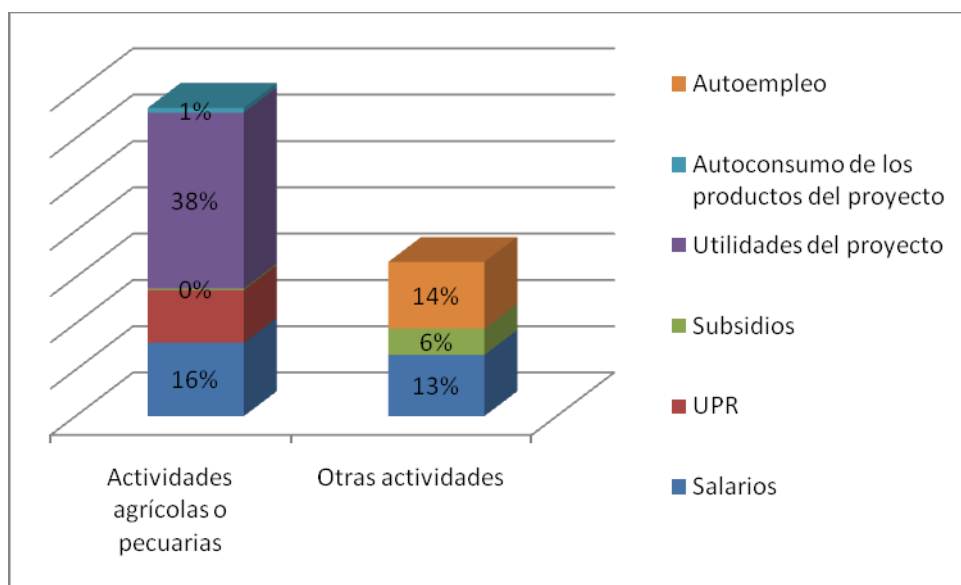


Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta 2009

Algunas de las actividades apoyadas pueden complementarse con actividades que el joven ya desarrollaba antes del proyecto. Es el caso de la mayoría de las actividades ganaderas y otras actividades, como los viveros forestales y algunos invernaderos, que se convierten en la ocupación principal del joven, pero permiten mantener algunas de las actividades que tenía precedentemente. Los ingresos de éstas últimas están incluidos en salarios y autoempleo.

La exploración de las empresas de la muestra permitió obtener algunas pautas sobre las diferencias en el sector de origen del ingreso. Las actividades agrícolas o ganaderas contribuyeron con 67% del total del los ingresos, contabilizando las utilidades de los proyectos apoyados, los salarios pagados y los ingresos derivados de la Unidad de Producción Rural. Las actividades no ligadas al sector agropecuario contribuyeron con un 33% del total. En el gráfico 3 se presentan las fuentes sectoriales de origen del ingreso de los participantes del Programa.

Gráfico 3. Origen del Ingreso con el Proyecto



Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

Cambio en las condiciones de pobreza

En un sentido riguroso, los niveles de ingreso estimados para los jóvenes no podrían relacionarse directamente con los montos que definen los niveles de pobreza (alimentaria, de capacidades o de patrimonio). Los umbrales de ingreso para estas clasificaciones consideran el ingreso promedio por persona, es decir, incluyen a todos los miembros de la familia; en cambio, los ingresos estimados para los beneficiarios de proyectos JERFT son los ingresos que corresponden individualmente al joven. En algunos casos éste es jefe de familia y su ingreso debería dividirse entre el total de miembros de la familia, previa agregación de otros ingresos que pudiera tener el grupo familiar. En otros casos el joven era dependiente y no tenía ingreso propio o éste era solamente una pequeña parte del ingreso familiar.

Sin embargo, la comparación del ingreso que tenían los jóvenes antes del Programa y el que logran con el proyecto, respecto de los umbrales de las líneas de pobreza en cada uno de esos momentos puede ser una pauta relevante para evaluar los cambios que está generando el Programa. Este tipo de análisis será más significativo a medida que el conjunto de las empresas esté en operación y los proyectos productivos vayan entrando en su etapa de madurez respecto de su vida útil.

Cuadro 1. Líneas de pobreza y ubicación de los participantes considerando el ingreso personal de los jóvenes beneficiarios

Pesos mensuales

Líneas de pobreza	Antes de participar en el Programa		Después de participar uno o dos años en el Programa	
	Ingreso por persona 2008	Ubicación según el ingreso individual	Ingreso por persona 2009	Ubicación según el ingreso individual
Alimentaria	691.49	16%	773.65	14%
Capacidades	817.54	1%	914.67	3%
Patrimonial	1254.76	13%	1403.85	5%
Arriba de las líneas de pobreza	más de 1254.76	69%	más de 1403.85	78%

Elaboración propia, utilizando las líneas de pobreza de Coneval y la información de la Línea de Base (2009) y de la encuesta de campo 2010

El efecto positivo del incremento en el ingreso se refleja con claridad en el aumento del número de jóvenes con un nivel de ingreso personal por encima de las líneas de pobreza: de 65% a 78%. Como se explicó antes, el número absoluto de ambas frecuencias podría ser menor si se consideraran las demás personas dependientes del ingreso del joven conforme a la metodología de las líneas de pobreza; pero el cambio relativo es, en sí mismo, significativo.

La mayor parte de la población que supera la línea de pobreza es la que desde el principio tenía un nivel de ingreso relativamente mayor. El grupo de jóvenes con ingreso personal equivalente a la línea de pobreza patrimonial bajó de 13% a solamente 5%. Es decir, prácticamente equivale al total del aumento en la población que pasó por encima de la línea de pobreza. En cambio, los dos grupos de jóvenes con menor ingreso inicial, equivalentes al nivel de pobreza de capacidades y de pobreza alimentaria, mantienen la misma proporción (17%).

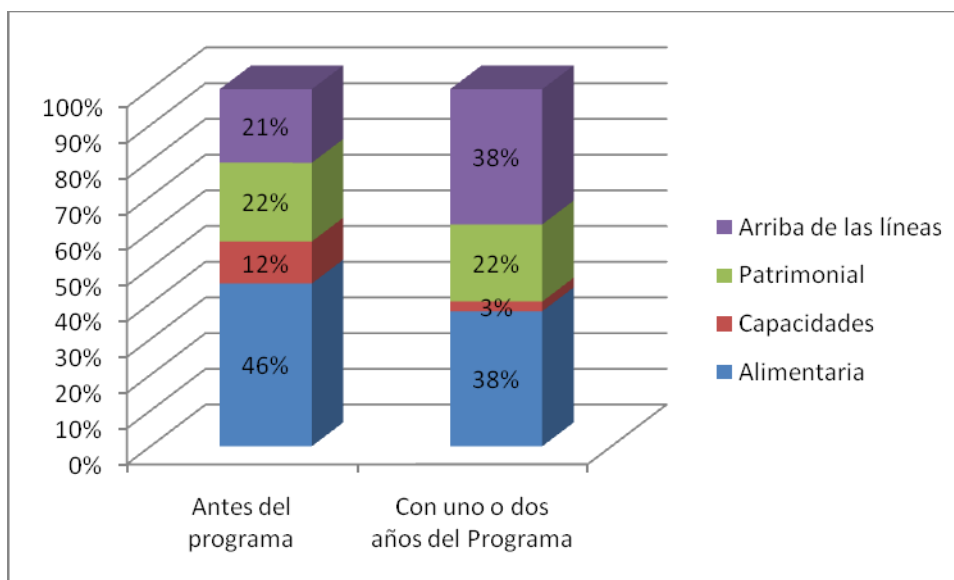
Ese resultado, en parte evidencia la magnitud del desafío para lograr cambios significativos en el nivel de ingreso en los grupos de la población más pobre y reducir la proporción de ésta. Sin embargo, también está influido por haber utilizado el ingreso individual y no el promedio por persona, considerando el grupo familiar. Si se hace el supuesto (arbitrario) de que el ingreso del joven debe sostener a tres personas los resultados cambian significativamente.⁶ Ver gráfico 4

Al dividirse el ingreso entre tres personas, el joven y dos dependientes, se presentan dos situaciones nuevas: por un lado, naturalmente, aumenta el número de personas bajo las diferentes líneas de pobreza, por otro, los incrementos de ingreso sí se presentan en población que es realmente pobre (lo que quedaba disfrazado al suponer que el ingreso del joven solamente debe satisfacer las necesidades de una persona).

El Programa estaría incidiendo en una reducción significativa de la población en pobreza alimentaria, de 46% a 38% (disminución de 8%) y también en el grupo que se encuentra en pobreza de capacidades, de 12% a 3% (disminución de 7%). La población que queda por encima de las líneas de pobreza aumenta de 21% a 38%.

⁶ En la próxima evaluación sería posible levantar información precisa sobre el número de dependientes de los jóvenes, lo que afinaría el análisis. Todavía no sería rigurosamente comparable a los umbrales de líneas de pobreza, porque éstos consideran el conjunto de ingresos del grupo familiar.

Gráfico 4. Cambios en las líneas de pobreza considerando dos dependientes de los jóvenes beneficiarios



Elaboración propia, utilizando las líneas de pobreza de Coneval y la información de la Línea de Base (2009) y de la encuesta de campo 2010

Percepción de los jóvenes sobre los cambios en su ingreso

Durante el Proyecto Escuela

El 51% de los jóvenes considera que durante el periodo del Proyecto Escuela su ingreso se incrementó debido a que la beca recibida se sumó al ingreso obtenido de otras fuentes que pudo mantener; 27% estima que su nivel de ingreso permaneció al mismo nivel porque la beca compensó la disminución de ingreso debido a la reducción de otras actividades. Finalmente, 22% considera que la beca no alcanzó a compensar la disminución que la asistencia al Proyecto Escuela provocó en otras fuentes de ingreso y, por consiguiente, su ingreso total disminuyó.

Durante la instalación de la empresa

El 12% de los jóvenes consideró que su ingreso aumentó, fundamentalmente, porque se autoempleó en la instalación o porque fungió como proveedor de materiales para sus compañeros. Más de la mitad del total, 52%, pudo mantener su nivel de ingreso gracias a que logró armonizar sus otras actividades, principalmente trabajo asalariado, con su aportación en trabajo de supervisión de

la construcción e instalación del proyecto productivo. El 31% restante vio disminuir su ingreso debido a que la participación en la instalación del proyecto lo obligó a abandonar otros trabajos o porque tuvo que hacer gastos de instalación que no estaban considerados en el financiamiento.

En la etapa productiva

El 46% de los jóvenes percibió que en el primer año de operación de la empresa su ingreso se incrementó, un 28% piensa que su ingreso se mantuvo igual y el 26% restante estima que su ingreso disminuyó. Esto está estrechamente relacionado con las diferencias en la rentabilidad lograda por las empresas que se analiza en el siguiente capítulo.

Rentabilidad

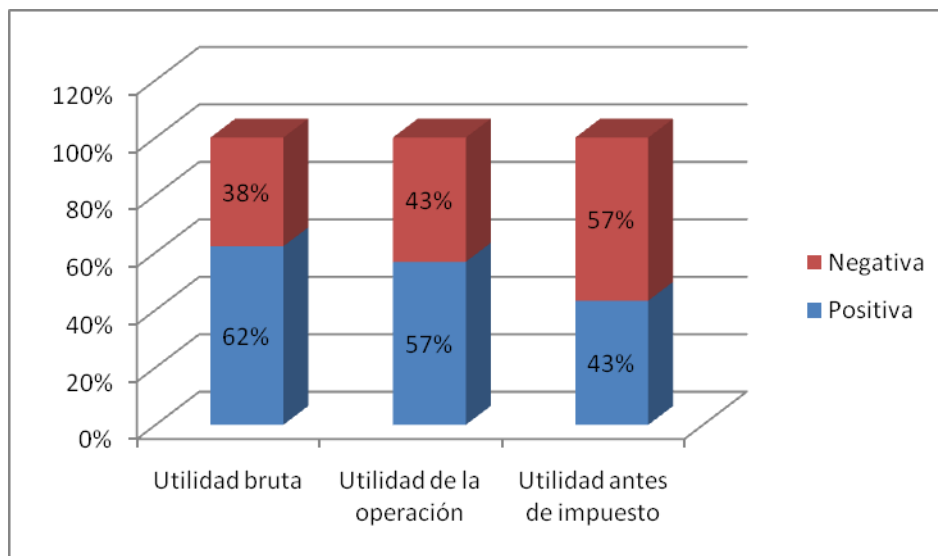
Rentabilidad lograda a partir de la línea de base

El 62% de las empresas apoyadas lograron una utilidad bruta positiva. En este cálculo no se considera el ciclo de vida del proyecto, que muchas veces supone flujos crecientes durante los primeros años.⁷

El 57% de las empresas ha logrado una utilidad de operación positiva (ver Gráfico 5) esta estimación relaciona la utilidad de su primer ciclo productivo con la inversión del Programa y del propio beneficiario⁸.

Al incluir el pago de intereses, solo 43% de las empresas sigue presentando utilidad positiva.

Gráfico 5. Utilidad de Operación de las Agroempresas



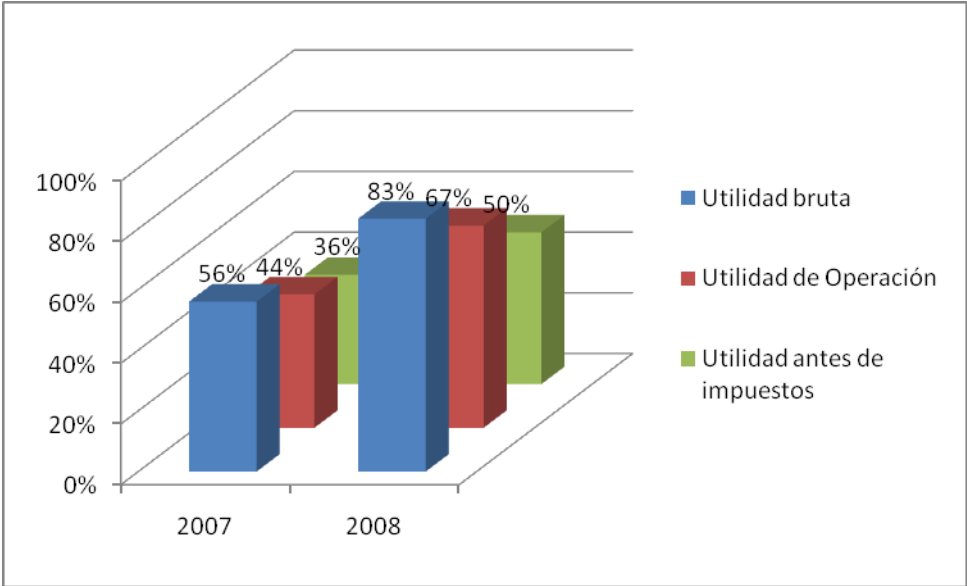
Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

⁷ La estimación de la rentabilidad se realiza con base en los estados de resultados de las empresas que ya lograron instalarse y que han completado por lo menos un ciclo productivo, que son el 76% del total.

⁸ La Utilidad de Operación es igual a los ingresos, menos los costos de producción, menos la depreciación de la inversión (del Programa y del productor, en su caso) atribuible al tiempo de vida del ciclo productivo. Es decir no incluye el pago de intereses.

La exploración de la muestra indica diferencias en la rentabilidad de los proyectos de 2007 respecto de los de 2008. Aunque no sería estadísticamente extrapolable al universo, esta exploración sugiere que la diferencia en la rentabilidad de las empresas entre los dos años se explicaría porque en 2007 se apoyó una mayor proporción de proyectos individuales de ganadería de bovinos, los que, en general, han enfrentado dificultades para su viabilidad económica; en varios casos el hato ha disminuido y se encuentran descapitalizados. En cambio, en 2008 la mayoría de los proyectos son grupales y presentan una mayor variedad de actividades. Aunque todavía sería pronto para afirmarlo, porque son pocos los que ya han terminado un ciclo productivo completo, parecería que tienen posibilidades de lograr una mayor rentabilidad.

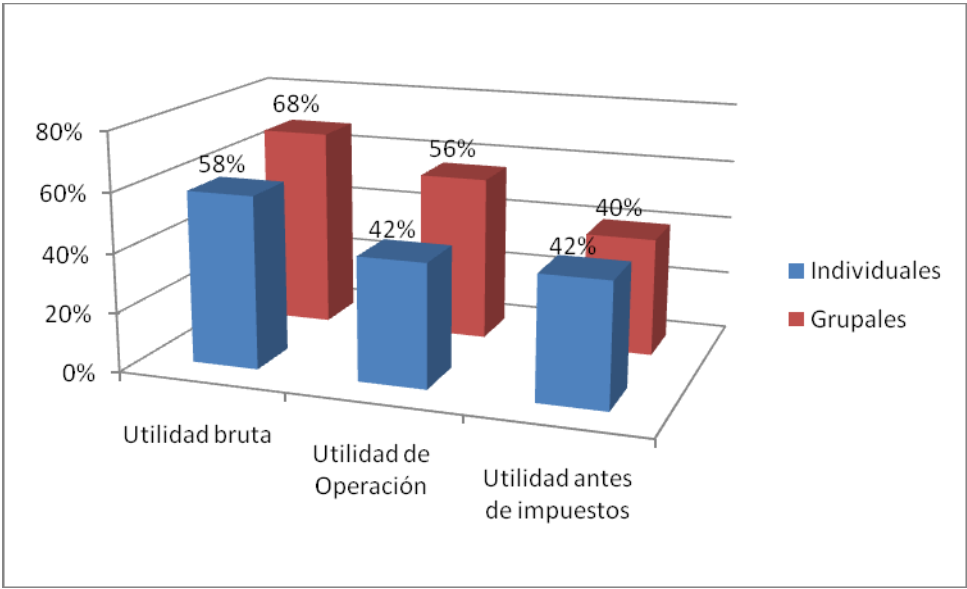
Gráfico 6. Frecuencias con la que las agroempresas presentan utilidades positivas



Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

La exploración de la muestra también sugirió que entre los factores determinantes de la rentabilidad podría estar el carácter individual o grupal de los proyectos. En general, la frecuencia de utilidades positivas es mayor en los proyectos grupales. (Ver Gráfico 7)

Gráfico 7. Comparativo de las utilidades positivas entre empresas grupales e individuales



Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

Como se observa en el Cuadro 2, las utilidades por socio fueron mejores en los proyectos grupales; adicionalmente, se observa que en los proyectos individuales los gastos administrativos y de venta, así como la depreciación fueron proporcionalmente mayores, por lo que la utilidad de operación disminuye en mayor proporción. Asimismo, la carga financiera es relativamente mayor en los proyectos individuales.

Cuadro 2. Comparativo de utilidades promedio según el tipo de propiedad
(pesos corrientes 2009)

Propiedad	Utilidad bruta	Utilidad de operación	Utilidad antes de impuestos
Individual	15,323	1,100	-34,552
Grupales	21,869	12,886	-6,609

Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

El análisis por actividad productiva se presenta en el Cuadro 3. Como se observa, los proyectos de invernadero tienen las mejores utilidades. En los proyectos ganaderos la curva de aprendizaje tiene aún un peso importante. Aunque los jóvenes tienen una inserción normal en el mercado de insumos y productos, han experimentado presiones para pagar los créditos que les hicieron vender en condiciones desventajosas; en ocasiones vendieron pías de cría, lo que ha provocado la descapitalización de los proyectos productivos.

Cuadro 3.
Comparativo por actividad productiva de utilidades promedio por socio
(pesos corrientes 2009)

Tipo de empresa	Utilidad bruta	Utilidad de Operación	Utilidad antes de impuestos
Bovino	3,053	-60	-18,210
Ovino	4,570	304	-12,093
Invernadero	40,718	19,006	-18,582

Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

Permanencia

Cambio respecto de la línea de base

En la operación de los años correspondientes a la evaluación, el Programa ha creado 461 empresas (354 en 2007 y 107 en 2008). El 90% de esas empresas continúa operando.

Además de ese valor estimado de manera estadísticamente válida para el indicador de permanencia, es posible realizar una exploración sobre este indicador en las empresas de la muestra. Si bien esta exploración no arroja resultados estadísticamente extrapolables al universo de los jóvenes beneficiados con proyectos en 2007 y 2008, sí puede señalar algunas pautas de interés sobre las causas del abandono.

Todas las empresas de la muestra que han abandonado el proyecto eran ganaderas que fueron apoyadas con recursos fiscales del 2007; 80% estaban dedicadas a la producción de bovinos y el resto a la producción de ovinos.

En general, los proyectos de engorda no han generado recursos suficientes para mantener la dinámica de la empresa, asegurar el crecimiento del hato, pagar el financiamiento y generar ingresos para los jóvenes. Las presiones derivadas de esa insuficiencia provocan que a veces el joven venda los animales en condiciones desventajosas, debido, por ejemplo, a la premura de pagar el crédito. En otras ocasiones incluso vende también algunos animales de cría, lo que descapitaliza al proyecto, agravando acumulativamente las dificultades para lograr una rentabilidad positiva.

Las experiencias concretas (no extrapolables, pero sí ilustrativas) de los proyectos que han sido abandonados muestran que éstos tuvieron dificultades financieras debido a que generaron pérdidas por diversas razones, como la compra anticipada de alimentos que se descompusieron, la entrega tardía de animales que fueron vendidos en situaciones desventajosas, la compra de animales a un precio mayor al establecido en el proyecto o el peso del pago del crédito y del costo de los seguros. Debido a esas situaciones vendieron algunos activos para pagar el crédito y se descapitalizaron.

Capital Social

Cambios respecto de la línea de base

El 31% los jóvenes participantes en el Programa ha logrado establecer 3 o más alianzas o relaciones con proveedores, compradores y otros productores de la misma actividad.

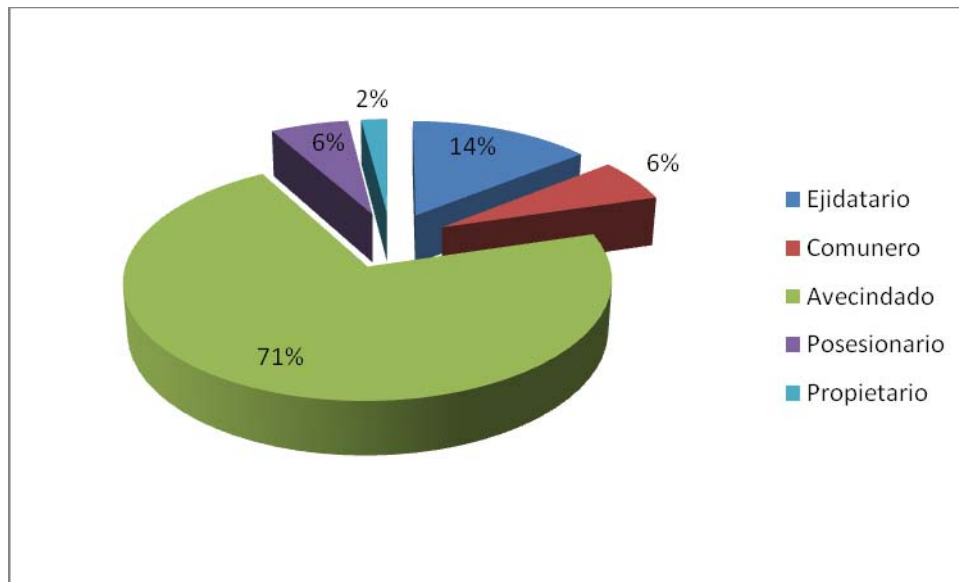
Antes del Programa, el capital social de los jóvenes era un índice cercano a cero, debido a su baja participación en organizaciones productivas (5%) y agrarias (20%), así como a la falta de relaciones fuera de su entorno inmediato.

El capital social de los jóvenes participantes en el Programa se ha incrementado de manera notable con el inicio de las operaciones de sus empresas. Además de las alianzas y relaciones establecidas, existe un componente de asociatividad, ya que el 78% de los proyectos son colectivos.

Calidad agraria de los participantes en el Programa

El 20% de los jóvenes participantes cuenta con un estatus de ejidatario (14%) o de comunero (6%). La mayor parte de estos jóvenes participa en la asamblea de su núcleo agrario. El resto de los jóvenes, que corresponde a la mayor parte de los beneficiarios del Programa (80%), carece de derechos asociativos sobre la tierra, por tanto, no participa en las asambleas del núcleo agrario; la gran mayoría son avecindados (71%).

Gráfico 8. Calidad agraria de los participantes en el Programa



Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

Asociatividad

Antes del apoyo solamente 5% de los jóvenes participaba en una organización con finalidades productivas. En general, se trataba de organizaciones incipientes, frecuentemente originadas para gestionar recursos o recibir capacitación. De igual forma, eran precarias y reducidas las relaciones económicas y la inserción social de los jóvenes.

En cambio, debido a su participación en el Programa el 78% de los jóvenes trabaja colectivamente. Del 22% restante, algunos trabajan asociados con su familia.

Por su propia naturaleza, algunas actividades se adecuan a la asociación en mayor medida que a otras. Por ejemplo, en los proyectos individuales de producción de bovinos, los jóvenes juntan sus animales con otros que su familia ya posee; en los de producción de miel los productores se organizan en grupos donde compran insumos y venden en común, pero cada productor mantiene en su parcela sus cajas con abejas, pues saben que no es conveniente juntarlas; los proyectos de invernaderos generalmente se realizan en grupo, éste se ubica en un lugar accesible y con agua para establecer ahí la infraestructura.

También hay proyectos donde los jóvenes buscan unirse para comprar insumos o vender sus productos, o donde se asocian en una empresa y comparten instalaciones, compran insumos y venden sus productos juntos.

Cuadro 4. Labores grupales previstas en los proyectos por actividad productiva

Actividad productiva	Individuales	Grupales	Actividades realizadas por el grupo		
			Ninguna o gestión de financiamiento	Compra o ventas en común	Como una sola empresa
Invernadero	1%	33%			33%
Bovino	14%	14%	8%	3%	4%
Ovino		10%		10%	
Acuicultura		5%			5%
Miel orgánica		5%			5%
Porcino		4%	4%		
Viveros forestales		4%			4%
Huevo		3%			3%
Peces		3%			3%
Quesos de cabra		3%			3%
Pollos		1%			1%
Agroindustria		1%			1%
Totales	15%	86%	12%	13%	62%

Elaboración propia con datos de la SRA

Formalidad y estabilidad en la inserción en el mercado y alianzas

Las relaciones socioeconómicas y la inserción de la empresa en los mecanismos de mercado son fundamentales para el éxito del proyecto. En el contexto de severa marginalidad que prevalece en el entorno económico y social de los núcleos agrarios, la capacidad de producir puede verse gravemente frustrada por las dificultades de acceso a los mercados, los elevados costos de transacción, la precariedad institucional y el aislamiento de las empresas.

Es importante lograr mecanismos formales de participación en el mercado y construir alianzas con diversos actores, no exclusivamente con agencias y entidades del sector público; sino, principalmente, con agentes privados, como proveedores de insumos y de asistencia técnica, grupos o productores con la misma actividad que de manera eventual podrían guiar técnicamente u orientar en cuestiones de mercado, y compradores del producto.

Se hizo una distinción entre "relación", definida como la práctica comercial puntual, y "alianza", definida como la existencia de una relación con mayor estabilidad y profundidad, como la posibilidad de combinar las compras o ventas con relaciones de crédito, capacitación, orientación sobre preferencias del mercado y el reconocimiento a la calidad o al valor agregado. Desde luego, la calificación de "alianza" implica que estas relaciones mantengan ciertos niveles de equidad.

Aproximadamente un tercio de los beneficiarios (35%) no tenía ninguna alianza antes del Programa. Entre las alianzas existentes, las más frecuentes son con proveedores de insumos y con clientes, predominando las alianzas informales. La asistencia técnica es más una relación que una alianza. En algunos casos el Programa ha promovido la alianza entre grupos de diferentes comunidades, como en algunos viveros forestales e invernaderos; pero, en general, las relaciones con productores o grupos dedicados a la misma actividad son escasas. En ciertos casos existe una coordinación entre grupos de jóvenes que intentan gestionar una comercializadora, como en la producción de peces de ornato en Morelos.

En el Cuadro 5 se presentan las alianzas que los proyectos preveían tener y en el Cuadro 6 las alianzas y relaciones de los proyectos ya funcionando. Como se observa, éstas se han incrementado de manera notable, en especial con los compradores. Aunque estas relaciones no están formalizadas con un contrato, fueron apreciadas por los jóvenes como más equitativas que las simplemente comerciales.

Cuadro 5. Alianzas y relaciones previstas en los proyectos

Agentes	Alianzas		Relación
	Formales	Informales	
Proveedores de insumos	4%	15%	9%
Proveedores de asistencia técnica	3%	10%	16%
Compradores de su producto	4%	16%	6%
Grupos de productores con la misma actividad productiva	10%	13%	6%
Productores individuales con la misma actividad productiva	0%	8%	3%

Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2009

Cuadro 6. Alianzas y relaciones en los proyectos ya funcionando

Agentes	Alianzas		Relación
	Formales	Informales	
Proveedores de insumos	14%	16%	10%
Proveedores de asistencia técnica	14%	16%	14%
Compradores de su producto	6%	35%	4%
Grupos de productores con la misma actividad productiva	0%	14%	10%
Productores individuales con la misma actividad productiva	0%	14%	16%

Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

Innovación

Cambios respecto de la línea de base

Un 59% de las empresas ha puesto en práctica alguna innovación relevante; de estas empresas, 30% pone en práctica innovaciones en más de un área.

Antes de la intervención del Programa sólo 8% de los participantes era responsable de un proceso productivo; es decir, hasta entonces los jóvenes habían tenido muy escasas posibilidades de desarrollar su creatividad y de innovar.

El Programa impulsa innovaciones a través de la introducción de nuevos rubros productivos, de la aplicación de mejores técnicas de producción, del uso de herramientas de contabilidad y administración de negocios, y de mejoras en la comercialización.

Debido al propio carácter del Programa, en particular al proyecto escuela y la orientación hacia actividades novedosas que puedan ser rentables, más de la mitad de las empresas formadas (57%) ha establecido procesos de producción innovadores respecto a la situación anterior.

La innovación no se presenta sólo en la tecnología de producción.

En ocasiones, las principales innovaciones adoptadas por las empresas de los jóvenes están en la administración, en la manera de acceder al mercado o en la búsqueda de la reducción de costos para incrementar la rentabilidad.

Un tipo de innovación importante se presenta en las formas y mecanismos de comercialización: Específicamente en la proporción de productores que lleva sus productos al mercado respecto de la que sigue vendiendo en la propia parcela o con intermediarios locales.

También se presentan innovaciones encaminadas a mejorar la rentabilidad de la empresa, a través de mejorar su estructura de costos o logrando mejores precios de venta.

En el Cuadro 7 se presenta la frecuencia con las que se observó innovación, distinguiendo el área de la empresa mejorada.

Cuadro 7. Porcentaje de empresas que ponen en práctica innovaciones

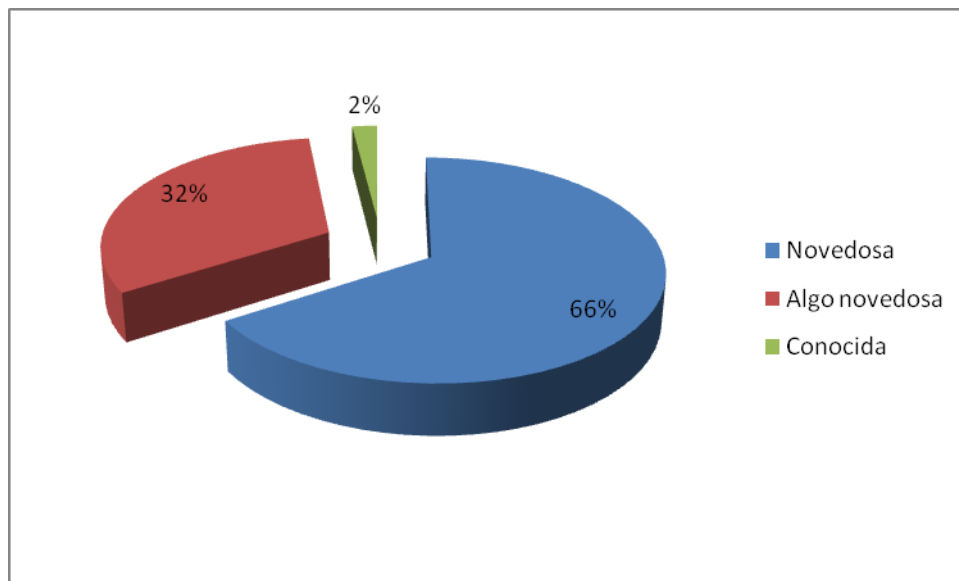
Área de la empresa	Frecuencia
Producción	57%
Mercado	13%
Administración y contabilidad	13%
Rentabilidad ⁹	17%

Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

Innovación en la producción

Para 66% de los jóvenes la actividad productiva apoyada era desconocida. Asimismo, también para el 40% de los núcleos agrarios la actividad apoyada es nueva. (Ver Gráfico 9)

Gráfico 9. Qué tan novedosa es la actividad productiva para los jóvenes

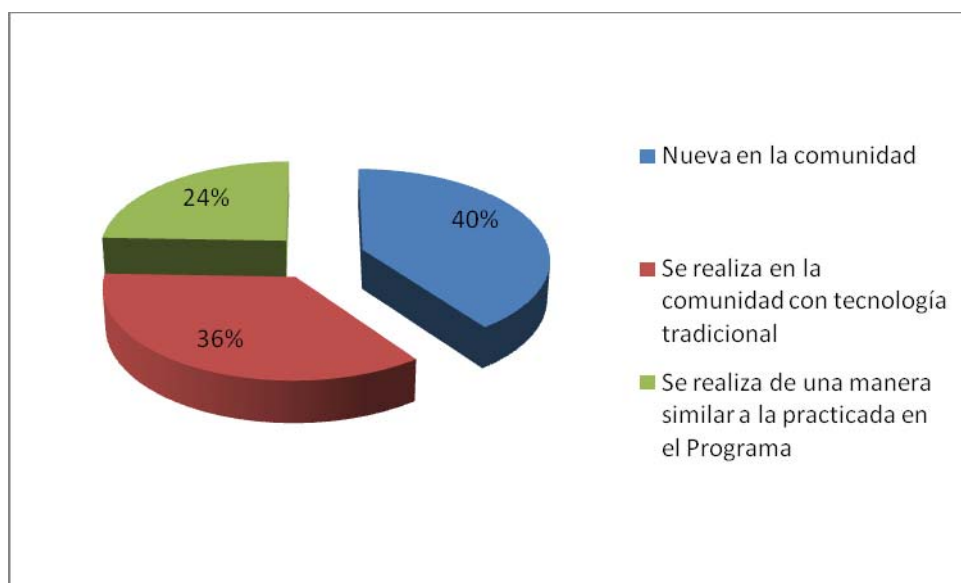


Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

⁹ Se refieren a innovaciones encaminadas a mejorar la rentabilidad de la empresa mejorando su estructura de costos o incrementando los precios de venta.

Las actividades del Programa también representan opciones novedosas en el contexto de los procesos productivos usuales en los núcleos agrarios: 40% son líneas de producción totalmente nuevas y 36% introdujo tecnologías diferentes en actividades conocidas en el núcleo agrario. Sólo 24% de las actividades impulsadas por el Programa sigue formas de producción ya ampliamente conocidas en la comunidad (Ver Gráfico 10)

Gráfico 10. Qué tan novedosa es la actividad productiva para el núcleo agrario



Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

Las innovaciones tecnológicas en los proyectos ganaderos han consistido en estabulación, dietas diferenciadas para las distintas etapas de los animales y mejora genética. Se observa también un enfoque aún incipiente de innovar reduciendo el costo de la dieta utilizando alimentos disponibles en la región o con la producción de los mismos.

Las innovaciones en los proyectos de invernadero han consistido en introducir la actividad en comunidades o con población que no conocía este tipo de agricultura protegida. En comunidades donde ésta ya era practicada, el Programa ha introducido invernaderos con materiales que permiten un mejor aislamiento o con mejores sistemas de riego.

Innovación en el mercado

La innovación en el mercado incide significativamente en la rentabilidad de la empresa. En el Cuadro 8 se compara el canal de comercialización en cuatro momentos diferentes (antes de Programa, propuesta del proyecto escuela, empresas instaladas en 2009 y en la empresas instaladas en 2010); es notable que el 47% de las empresas acude a ofrecer sus productos al mercado.

Cuadro 8. Canales de comercialización

	Se vende a pie de parcela o con los intermediarios locales	Se acude a los mercados regionales a ofrecer el producto	Se cuenta con contratos
Cómo se vendía en los proyectos ya instalados en 2009	57%	43%	0%
Cómo se vende en los proyectos ya instalados en 2010	53%	47%	

Elaboración propia con datos de las encuestas de campo 2009 y 2010

Cuadro 9. Frecuencia con la que se agrega valor al producto

	Sin distinguir calidad	Se clasifica por calidades	Se da algún beneficio al producto
Cómo se vendía en los proyectos ya instalados en el 2009	55%	38%	7%
Cómo se vende en los proyectos ya instalados en el 2010	40%	26%	33%

Elaboración propia con datos de las encuestas de campo 2009 y 2010

Igualdad de oportunidades

Línea de base e impacto del Programa

La información basal del indicador corresponde a la participación de la población indígena dentro de la población total.

En general, el Programa cumple satisfactoriamente con la equidad en la participación de la población indígena. En 2007 y 2008 el 23% de la población beneficiaria tiene una lengua materna distinta al español; este porcentaje es de 7% para la población mayor de cinco años del país.

Existe margen para mejorar el desempeño del Programa respecto de la igualdad de oportunidades, por ejemplo, se podría considerar:

- Realizar estudios más detallados a fin de adecuar la operación del Programa respecto de los usos y costumbres de las comunidades que se beneficiarán.
- Fortalecer el carácter participativo, a través de consultas más profundas durante el proceso de difusión del Programa en las asambleas de los núcleos agrarios.
- Ampliar y profundizar la coordinación con otras entidades de gobierno involucradas, como la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas y otras.
- Desarrollar el Proyecto Escuela en lengua indígena.
- Realizar evaluaciones diferenciadas para las comunidades indígenas.

Cuadro 10. Presencia de población indígena participando en el Programa

Estado	Población indígena en el Programa	Población indígena
Nacional	12%	7.0%
Aguascalientes		0.3%
Baja California Sur		1.6%
Campeche		13.2%
Chiapas	51%	26.0%
Coahuila		0.3%
Colima		0.6%
Estado de México		2.6%
Guanajuato		0.2%
Guerrero	41%	14.0%
Hidalgo		15.4%
Jalisco		0.7%
Michoacán		3.2%
Morelos		1.8%
Nayarit	20%	5.0%
Nuevo León		8.0%
Oaxaca	31%	35.2%
Puebla		11.7%
Querétaro		1.7%
San Luis Potosí		11.0%
Sinaloa		1.3%
Sonora		2.5%
Tlaxcala		2.5%
Veracruz	3%	9.5%
Yucatán		33.0%
Zacatecas		0.3%

Padrón de beneficiarios 2009

En el Cuadro 11 se presenta la participación de la población indígena en el Programa si se atiende al número de socios, el 12% del total de la población es indígena. Pero si se considera al número de empresas el 9% del total de las empresas tienen participación de indígenas como socios.

Cuadro 11. Participación de la población indígena en las empresas

Propiedad	No de empresas	No de socios	No de empresas con propiedad indígena	No de socios
Individual	67	67	0	
Grupal	75	768	13	104
Totales/ participación	142	835	9%	12%

Padrón de beneficiarios 2009

Los proyectos con participación de población indígena, fueron mayoría excepto para Coras, Chontales y Huastecos que participaron en proyectos donde la mayoría son mestizos.

Cuadro 12. Lenguas maternas diferentes al español, por estado de los jóvenes apoyados en el 2009

Estado	Lengua materna
Chiapas	Tzotzil
Guerrero	Amusgo y Tlapaneco
Nayarit	Cora y Huichol
Oaxaca	Chontal y mazateco
Veracruz	Huasteco

Padrón de beneficiarios 2009

En el Cuadro 13 se comparan algunas características de la población del Programa, con las de la población indígena. Es notable la menor participación de mujeres indígenas comparando con la participación de las mujeres en general y la diferencia en el ingreso. La escolaridad es muy similar para ambas poblaciones 9.4 años que supone en promedio secundaria terminada.

Cuadro 13. Algunas características de la población del Programa y la población indígena que participa para el año 2009

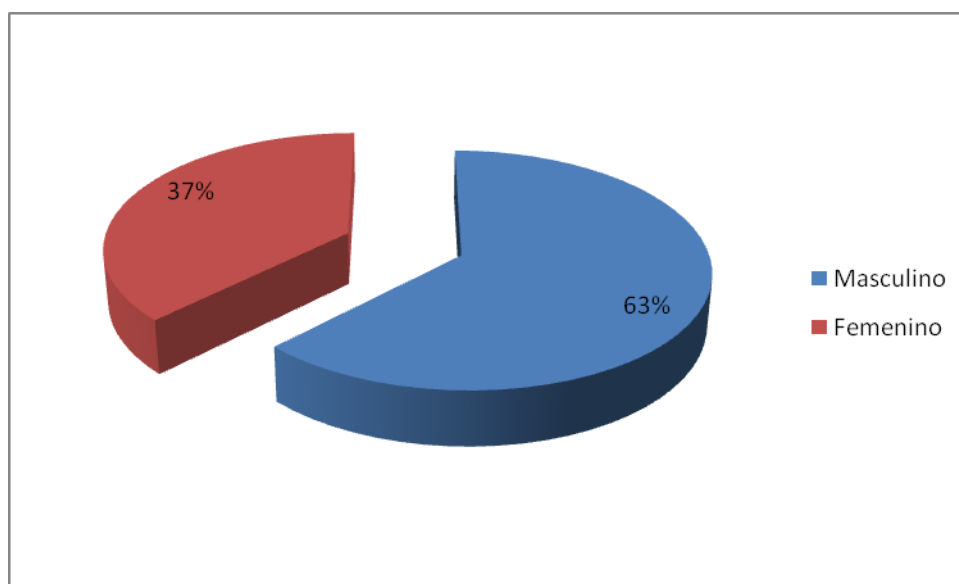
Característica	Total	Indígena
Hombres	63%	68%
Mujeres	37%	32%
Escolaridad promedio en años	9.46	9.4
Ingreso promedio antes del Programa en pesos/mensuales	1,742	845

Padrón de beneficiarios 2009

Participación de la mujer

La convocatoria para la conformación de los proyectos escuela se realiza para jóvenes avecindados de entre 18 y 39 años, sin importar que sean hombres o mujeres. En general, la proporción de mujeres en el Proyecto Escuela es mayor del 50%. Sin embargo, en el momento de recibir el financiamiento del proyecto productivo, el porcentaje de participación baja significativamente.

Gráfico 11. Porcentaje de beneficiarios para la instalación del proyecto productivo por género



Padrón de beneficiarios 2009

Algunas mujeres no presentan propuestas a la institución financiera, en parte, porque en la mayoría de los casos tienen una mayor aversión al riesgo y a las deudas. Además, en algunas ocasiones, las actividades apoyadas por el Programa son culturalmente asignadas a los hombres y las mujeres que obtienen financiamiento entregan el proyecto a sus maridos. En estos casos no se cumple una finalidad del Proyecto Escuela, que busca, entre otras cosas, suavizar la curva de aprendizaje, proponer prácticas novedosas, enseñar a administrar un negocio y conformar un grupo de trabajo, sea de hombres o de mujeres.

Sustentabilidad ambiental

Línea de base e impacto del Programa

El 24% de los jóvenes realizaba prácticas inocuas o benéficas para el medio ambiente, con ello cumplen cabalmente con las salvaguardas ambientales.

Política de salvaguardas ambientales

El Programa cuenta con una política para las salvaguardas ambientales y con un procedimiento que inicia por catalogar el riesgo ambiental para cada una de las actividades que podría financiar.

Cuadro 14. Riesgos ambientales de los proyectos apoyados

Categoría	Descripción del riesgo ambiental	Porcentaje encontrado
I	Actividades inocuas o benéficas para la naturaleza, tales como producción orgánica de café o miel y turismo de naturaleza	9%
II	Actividades con algunos riesgos ambientales, como la cría de animales en corrales o semi-intensiva, en praderas previamente convertidas	52%
III	Actividades con mayores riesgos ambientales que suponen el uso intensivo de agroquímicos o , como algunos invernaderos	49%
IV	Actividades francamente dañinas para el medio ambiente, tales como la explotación ganadera en zonas con pendientes. Esta última categoría no podría ser financiada por el Programa	0%

En la Categoría I se ubican los proyectos de miel orgánica, así como los viveros forestales, considerados también benéficos para el medio ambiente porque producirán las plantas para reforestación y por encontrarse en terrenos ya convertidos a la agricultura.

El Programa propone la producción de ganado en corrales (normalmente una parte del alimento se produce y otra se compra). Estos últimos se ubican en los traspatios y, aunque requieren de un buen manejo de los excrementos para evitar daños a la salud humana y animal, no representan un gran riesgo ambiental. Aquellos proyectos que realizan actividades de pastoreo en pastizales previamente establecidos pero con alguna pendiente fueron considerados en la Categoría III.

En general, los invernaderos se instalan en terrenos previamente convertidos a la agricultura y a la ganadería, por lo que podrían clasificarse dentro de la Categoría II; sin embargo, aquéllos donde se detectó la utilización de cantidades importantes de agroquímicos se clasificaron en la Categoría III.

En lo que respecta a la acuicultura, se trabaja en la construcción de pequeñas obras¹⁰ pero sobre todo en tanques para especies no nativas que requieren ser alimentadas. Es decir, al estar controladas estas especies dentro de sus tinajas existe poco riesgo de que ocupen el lugar de las especies nativas, además de que los excrementos se incorporan a la tierra agrícola al cambiar el agua de las tinajas.

¹⁰ Todas estas obras fueron calificadas, por los profesionales que trabajaron en el levantamiento de la información de campo, dentro de la Categoría I de riesgo ambiental.

Cuadro 15. Clasificación de las actividades financiadas por su riesgo ambiental

Actividad	Riesgo	Presencia
Apicultura orgánica	I	5%
Viveros forestales	I	4%
Avicultura con alguna dependencia de insumos	II	3%
Ganadería de ovinos semi-intensiva en corral	II	10%
Ganadería de porcino semi-intensiva en corral	II	4%
Pastoreo en praderas establecidas con poca pendiente	II	14%
Invernadero en terreno previamente convertido	II	16%
Procesamiento de café	II	1%
Ganadería de caprinos semi-intensiva en corral y fabricación artesanal de quesos de cabra	II	3%
Sistemas de acuicultura con introducción de variedades exóticas y/o uso elevado de agroquímicos (peces de ornato y acuicultura)	II y III	8%
Ganadería semi-extensiva o praderas establecidas en pendientes	III	14%
Invernaderos con alta dependencia de insumos externos y consumo de agroquímicos	III	18%

Elaboración propia con datos de las encuestas de campo 2009

Ubicación de los proyectos en áreas sensibles

No se encontraron proyectos en áreas naturales protegidas. Aunque 6% de los proyectos se encuentra aparentemente ubicado en Regiones Terrestres Prioritarias, no generarán impactos negativos porque se trata de invernaderos que se ubicarán en terrenos ya ocupados en la agricultura.

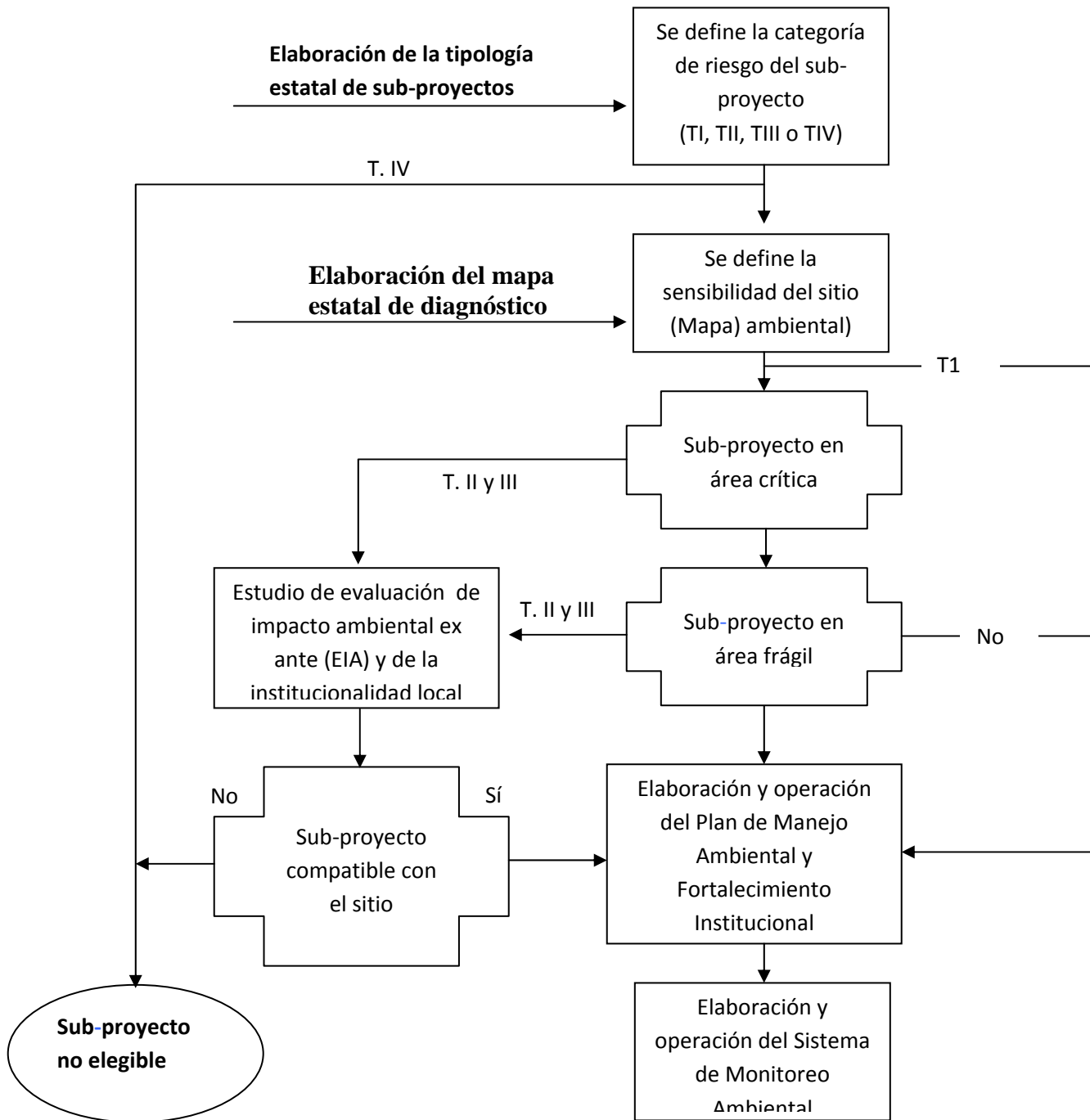
Cuadro 16. Presencia de proyectos en áreas clasificadas por su valor para la conservación

Área	Descripción	Porcentaje encontrado
Crítica	Áreas naturales protegidas	0%
Frágil	Regiones terrestre prioritarias	1%
Sin valor para la conservación	Áreas previamente convertidas con uso agrícola o pecuario	99%

Elaboración propia con datos de las encuestas de campo 2009 y 2010

Esquema 1

Procedimiento para evaluar los riesgos ambientales de los sub-proyectos



Conciencia ambiental y voluntad de conservar el medio ambiente

Problemas detectados

Al momento de la realización de la encuesta se encontraban instaladas el 86% de los proyectos apoyados con recursos fiscales 2007 y 2008, se encontró que un 24% de los proyectos no tenían ninguna práctica de riesgo ambiental o que incluso la actividad es benéfica para el medio ambiente. Se observó un uso importante de agroquímicos en los invernaderos, en muchos de ellos no han resuelto una buena manera de disponer de los envases que se encuentran tirados sobre el suelo. En los proyectos ganaderos preocupa el deterioro del suelo de los corrales (10%), el deterioro de los pastizales por carga excesiva (7%), el deterioro de terrenos cerriles por animales abandonados (7%), cadáveres sin disposición (7%), contaminación auditiva (3%) y malos olores (3%).

Cuadro 17. Práctica con riesgo o daño ambiental

Prácticas con riesgo o daño ambiental	Frecuencia ¹¹
Ninguna o benéfica	24%
Uso importante de agroquímicos	28%
Sin resolver la disposición de los envases	17%
Deterioro del suelo en corrales	10%
Consumo importante de agua	7%
Deterioro de los pastizales	7%
Deterioro del cerro por animales sueltos	7%
Cadáveres sin disposición	7%
Contaminación auditiva	3%
Malos olores	3%

Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

¹¹ En el 76% de Agroempresas se observó por lo menos una práctica de riesgo ambiental y en un 14% de estas se observaron dos prácticas de riesgo.

Buenas prácticas, medidas de mitigación y conciencia ambiental

En general en los proyectos de invernadero se realizan buenas prácticas agrícolas y un buen uso del agua. En los proyectos ganaderos se ha fomentado la estabulación, lo que impide que los animales depreden libremente, se hace un buen manejo del estiércol incorporándolo a los terrenos agrícolas y en el caso de las empresas productoras de huevo venden la gallinaza.

Se ha experimentado con formas de producción orgánica en invernadero, con resultados ambiguos con respecto a la adopción de la tecnología, en algunos que la aprendieron en el proyecto escuela la han abandonado al enfrentarse al tamaño mayor de los proyectos apoyados y a un mercado que no reconoce con un mejor precio la producción orgánica, pero también se observa que algunos proyectos inician con el uso de algunos insumos orgánicos para el combate de enfermedades y plagas. Con la producción de miel orgánica ocurre algo similar, la floración no fue buena el año pasado y los productores alimentaron a sus abejas con azúcar, no están certificados como orgánicos, pero están en pláticas con una cooperativa de productores que exporta miel orgánica y convencional al mercado justo europeo, por lo que es posible, si encuentra que el precio es conveniente regresen a la producción orgánica.

El 10% de las empresas tiene planeadas acciones, aún no realizadas, que revelan una conciencia ambiental, como algunas que planean reforestar o sembrar en terrenos que actualmente están bajo pastoreo.

3. La Financiera Rural como agente financiero del Programa

Antecedentes

La Financiera Rural¹² viene desempeñando el papel de Agente Financiero del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT) desde el año 2007, al amparo de los sucesivos Convenios de Colaboración, firmados con la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA). La Unidad Responsable de la operación del Programa en la SRA es la Dirección General de Política y Planeación Agraria (DGPPA).

Convenios de colaboración SRA – Financiera Rural 2007-2010

El objeto principal de los Convenios de Colaboración ha tenido cambios en el tiempo. En un inicio (2007), el papel de la Financiera Rural se limitaba a administrar los recursos entregados por la SRA para operar y ejecutar el Programa JERFT en lo correspondiente a la Etapa 2 "Proyecto Agro-empresarial"¹³. A partir del año 2010 este objeto se amplía para incluir la Etapa 1 "Proyecto Escuela". Este es un cambio positivo ya que involucra al Agente Financiero desde un principio, lo que abre la posibilidad de elevar la calidad y pertinencia de los proyectos agro-empresariales gestados desde la etapa de Proyecto Escuela.

Las funciones de la Financiera Rural, han consistido básicamente en distribuir los recursos que le entrega la SRA, entre los jóvenes beneficiarios. Estos recursos se asignan en dos categorías:

- a. Apoyo directo para renta de derechos parcelarios, adquisición de activos fijos y, a partir del año 2009, tutoría de negocios para acompañamiento empresarial; y

¹² El 26 de diciembre de 2002 se publica la Ley Orgánica de Financiera Rural, previamente aprobada por el H. Congreso de la Unión, la cual crea y rige esta institución como un Organismo de la Administración Pública Federal, sectorizado en la SHCP, con responsabilidad jurídica y patrimonio propio.

¹³ El diseño del JERFT considera dos etapas: 1) Proyecto Escuela, su finalidad es que los jóvenes desarrollen las capacidades técnico-productivas y empresariales en un modelo a escala y 2) Proyecto Agro-empresarial, los jóvenes que acrediten haber participado en la etapa de Proyecto Escuela, son elegibles para recibir apoyos y desarrollar un proyecto agro-empresarial.

- b. Garantía líquida para acceder al financiamiento para la compra de derechos parcelarios, capital de trabajo y compra de activos fijos adicionales¹⁴.

El apoyo directo es un subsidio a los jóvenes para realizar la inversión en activos fijos (infraestructura y equipo, semovientes, otros) y capital de trabajo en un proyecto agro-empresarial y para contar con asesoría especializada en negocios.

A su vez, la garantía líquida es un apoyo a los jóvenes para acceder al crédito que complementa su inversión en activos fijos, le permita la compra o la renta de derechos parcelarios y, muy importante, le permita complementar el capital de trabajo para la operación de su proyecto productivo.

Esta combinación de apoyos directos y garantías líquidas, marca un cambio importante en las políticas públicas, que busca incorporar a los jóvenes rurales en los circuitos del crédito y facilitar su acceso a los factores clave de la producción: la tierra y el capital. Además, la inclusión de la tutoría de negocio, viene a fortalecer el desarrollo de capacidades iniciado por los jóvenes desde la etapa de Proyecto Escuela.

La garantía líquida pretende hacer de los jóvenes rurales sujetos de crédito, allanando a la banca (en este caso a la Financiera Rural) los obstáculos que usualmente enfrenta para colocar recursos de crédito entre la población de menores recursos. Para la Financiera Rural la garantía líquida constituye un elemento mitigador del riesgo y soporte para integrar tasas de interés más bajas para los jóvenes solicitantes de crédito.

En el periodo analizado, la firma del Convenio de Colaboración ha venido ganando en oportunidad. En tanto que en el año 2007 se firmó el 25 de septiembre de ese año¹⁵, el que rige la operación en 2010 se ha firmado el pasado 24 de marzo. También se ha cerrado la brecha entre la expedición de las Reglas de Operación y la firma del Convenio con Financiera Rural; en 2007 el desfase entre ambos eventos fue de 7 meses, en 2010 se redujo a tres meses.

¹⁴ Se entiende por activos fijos adicionales, a aquellos activos fijos que de acuerdo con el Plan de Negocios, forman parte del proyecto agro-empresarial, pero que por su costo no pueden ser adquiridos únicamente con el apoyo directo provisto por la SRA.

¹⁵ De hecho fue necesario un Convenio Modificatorio para ampliar su vigencia hasta el mes de marzo de 2008 para darle viabilidad a su operación.

El mecanismo de radicación de los recursos de la SRA a la Financiera Rural también se ha modificado en el tiempo. En los primeros años, la SRA debía depositar en la cuenta de la Financiera Rural la totalidad del presupuesto autorizado al Programa, inmediatamente después de la firma del Convenio. Al presente, una vez firmado el Convenio, la SRA deposita solamente el monto convenido por pago de servicios de la Financiera Rural como agente financiero del Programa y, de manera gradual, se realiza el depósito de los recursos a dispersar conforme se vayan autorizando los proyectos agro-empresariales de los jóvenes con solicitudes autorizadas.

Respecto al costo que le representa al Programa los servicios de la Financiera Rural como dispersor de los recursos entre sus beneficiarios, éste se acordó en el Convenio de Colaboración 2010 en un nivel de hasta el 3.3% del presupuesto sustantivo del Programa¹⁶, en el año 2009 el costo convenido era de hasta el 3% del presupuesto del Programa. La Financiera Rural no ha hecho una estimación del costo real de operación que le representa atender las necesidades del Programa JERFT, aunque se sabe que por el tipo de población atendida, su costo de operación es mayor al que le representa la atención a usuarios del crédito con mayor grado de desarrollo productivo, organización económica y cultura crediticia.

En otros programas en los que la Financiera Rural presta servicios de Agente Financiero, la comisión que recibe de parte de las entidades contratantes es del orden del 4%.

Características del financiamiento provisto por Financiera Rural

La Financiera Rural ha venido atendiendo las necesidades del JERFT a través de sus productos básicos¹⁷: crédito refaccionario, de avío y simple, no es sino hasta en el Convenio 2010 que ofrece también el resto de sus productos y servicios. Un aspecto importante es que en 2010 la Financiera Rural está procurando vincular los proyectos agro-empresariales de los jóvenes con proyectos estratégicos de otros clientes de la Financiera con un mayor nivel de desarrollo, el propósito es impulsar las alianzas estratégicas e integración de cadenas productivas.

¹⁶ El presupuesto sustantivo se entiende como el que efectivamente está destinado a apoyos para su población beneficiaria, es decir, una vez descontado un 9% de gastos para su implementación (planeación, operación, supervisión y evaluación).

¹⁷ Portafolio de Promoción de Productos y Programas de Crédito, Dirección General Adjunta de Fomento y Promoción de Negocios, Financiera Rural. México, abril de 2010.

El objetivo central de la Financiera Rural es atender las necesidades de capital de trabajo, infraestructura (adquisición de activos fijos adicionales) y en su caso la compra de derechos de parcelas ejidales para que los jóvenes beneficiarios puedan llevar a cabo los proyectos productivos, vinculados con los sectores agrícola, pecuario, forestal, acuacultura y aquellos que estén vinculados al medio rural.

En el Cuadro 18 se muestran las características básicas del tipo de financiamiento ofrecido por la Financiera Rural para los beneficiarios del JERFT.

Cuadro 18. Características básicas de los créditos de Financiera Rural para el Programa

Tipo de crédito	Monto	Tasa de interés	Plazo máximo		Garantía líquida ¹	Seguro
			Avío	Refaccionario		
Acceso al financiamiento para capital de trabajo y activos fijos adicionales	Hasta \$125,000 por joven	Fija	24 meses	10 años	60%	Obligatorio, conforme al Manual de Normas y Política de Crédito de la Institución
Compra de derechos parcelarios	Hasta \$150,000 por joven	Fija		10 años	100%	

¹ La SRA aporta la garantía líquida. La ministración del crédito se realiza una vez que el joven entrega la Carta Poder a la Financiera Rural, cediéndole los derechos sobre la garantía hasta el cumplimiento de sus obligaciones de pago del crédito.

Fuente: Portafolio de Promoción de Productos y Programas de Crédito, Dirección General Adjunta de Fomento y Promoción de Negocios, Financiera Rural. México, abril de 2010.

Las tasas de interés que aplica la Financiera Rural en general se establecen de acuerdo a tres variables: costo operativo total¹⁸, inflación y margen de riesgo. Para el JERFT, la Financiera Rural tiene una tasa de interés específica que aplica en todo el país, esta se ubica entre el 12% y el 15.5% anual, según tipo de crédito; el crédito más barato es el de compra de derechos parcelarios (crédito simple), el crédito más caro es el refaccionario¹⁹. Para otros clientes de la Financiera Rural las tasas de interés son hasta del 20%.

Los plazos de amortización dependen de cada proyecto en particular, los plazos más largos corresponden a los créditos refaccionarios con un promedio de 5 a 6 años.

Respecto al destino de las garantías líquidas, hasta antes del año 2010 el joven beneficiario que había cubierto el crédito contratado con la Financiera Rural, podía recibir el monto de tales garantías. A partir del presente año, se está analizando la conveniencia de que las garantías líquidas liberadas se destinen a la constitución de un fondo de garantías. Éste sería un cambio positivo, ya que fortalecería la capacidad del Programa para inducir financiamiento para un universo mayor de jóvenes, además aportaría una mayor mitigación de riesgos y, por tanto, daría la posibilidad para que la Financiera Rural otorgara tasas de interés menores.

¹⁸ La SHCP le ha fijado a la Financiera Rural el mandato de ser una entidad autosustentable que opere en todo momento bajo normas de buenas prácticas bancarias.

¹⁹ Aquí se observa como la garantía líquida marca la diferencia entre tasas de interés, mientras que en el crédito para la compra de derechos parcelarios la garantía líquida es del 100%, en los créditos refaccionarios y de avío la garantía es de sólo el 60%.

El circuito macro operativo

De acuerdo con el Convenio de Colaboración, la operación con la Financiera Rural se organiza de la siguiente manera:

- a. La SRA deposita en la cuenta bancaria de la Financiera Rural el monto correspondiente a gastos de operación (3.3% del presupuesto sustantivo del año 2010), a partir de la fecha de firma del Convenio.
- b. La SRA entrega a la Financiera Rural los recursos que ésta deberá depositar en la cuenta bancaria que señalen los jóvenes beneficiarios, de acuerdo a los montos y conceptos autorizados, conforme a lo establecido en las Reglas de Operación del Programa. En el año 2010 el Convenio consigna los siguientes conceptos, montos y restricciones:

Cuadro 19. Conceptos y montos de apoyo para proyectos agro-empresariales

Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
Compra de derechos parcelarios	\$150,000	100%	Apoyo directo para constituir la garantía del financiamiento por joven
Renta de derechos parcelarios	\$35,000	100%	Apoyo directo por joven
Adquisición de activos fijos	\$125,000	100%	Apoyo directo por joven
Acceso al financiamiento para capital de trabajo y activos fijos adicionales	\$125,000	60%	Apoyo directo para constituir la garantía del financiamiento por joven
Tutoría de negocios	\$30,000	10% del costo total del proyecto	Apoyo directo por joven, hasta por dos ejercicios fiscales

Fuente: Convenio de Colaboración SRA – Financiera Rural 2010.

- c. La fecha límite para que la SRA instruya a la Financiera Rural sobre la dispersión de los apoyos es el 30 de noviembre, los recursos que no se entreguen a los beneficiarios al cierre del ejercicio, la Financiera Rural los reintegrará por cuenta y orden de la SRA a la Tesorería de la Federación.
- d. La Financiera Rural no tiene la obligación de verificar el destino final de los recursos entregados a los jóvenes beneficiarios.
- e. La Financiera Rural entrega a la SRA un estado financiero mensual sobre la administración de los recursos recibidos.

El circuito micro operativo

De acuerdo al Manual de Procedimientos del Programa²⁰, la operación a nivel de los jóvenes beneficiarios se organiza de la siguiente manera:

- a. Los promotores de la SRA visitan los núcleos agrarios en los municipios focalizados por el Programa que cuenta con PROCEDE para dar a conocer el Programa entre los potenciales beneficiarios. No hay un proceso de Convocatoria, como ocurre con otros programas de fomento productivo rural
- b. Los jóvenes interesados se organizan en un grupo de cuando menos 25 beneficiarios, el Programa los dota de infraestructura y capital de trabajo para instalar un prototipo de empresa, donde se les da capacitación técnico-empresarial y administrativa.

²⁰ Manual de Procedimientos del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras 2010. Secretaría de la Reforma Agraria, México, Enero de 2010.

- c. Los jóvenes interesados en desarrollar un Proyecto Agro-empresarial y que acrediten su participación en la etapa de Proyecto Escuela, pueden ingresar una solicitud de apoyo²¹ en la Delegación Estatal de la SRA. A diferencia de otros programas públicos, JERFT no realiza un proceso de apertura y cierre de ventanillas de recepción de solicitudes.
- d. La Delegación Estatal de la SRA tiene 5 días para remitir a la Unidad Responsable (DGPPA) y a Financiera Rural la solicitud de apoyo y la documentación soporte para su análisis y dictamen. El personal de la Delegación básicamente verifica que la solicitud y el expediente del joven estén completos.
- e. La Financiera Rural recibe el proyecto, analiza la factibilidad técnica-financiera del mismo e informa a la DGPPA en un plazo no mayor a 45 días hábiles.
- f. La DGPPA también hace un análisis de factibilidad técnica del proyecto y opina sobre el análisis de la Financiera Rural; dispone de un plazo hasta de 40 días calendario para remitir la solicitud y proyecto al Consejo Directivo²².
- g. El Consejo Directivo emite la aprobación o rechazo para la asignación de los recursos. No está consignado un plazo específico para esta tarea.
- h. La DGPPA notifica a los jóvenes solicitantes el acuerdo emitido por el Consejo Directivo. No se precisa si esto incluye también a los jóvenes cuyas solicitudes fueron rechazadas, tampoco se precisa el plazo en el que se debe notificar a los jóvenes.
- i. Paralelamente, la DGPPA notifica a la Financiera Rural sobre las solicitudes de apoyo a proyectos agro-empresariales que fueron aprobados por el Consejo Directivo y le instruye lo conducente para que sean entregados los apoyos a los jóvenes emprendedores. En este proceso tampoco se precisa el plazo para hacer la notificación a la Financiera Rural.
- j. Finalmente, el joven acude a la Financiera Rural a realizar los trámites correspondientes para la formalización de su contrato de crédito y ejecuta el proyecto agro-empresarial.

²¹ La solicitud de apoyo se acompaña con el Plan de Negocio del Proyecto Agro-empresarial y Plan de Manejo Ambiental y Control de Plagas. También deben cumplir con los requisitos financieros (entre otros, solicitud de crédito, consulta al Buró de Crédito, cuenta bancaria donde les depositarán los apoyos, RFC, licencias, permisos y concesiones ligados al proyecto).

²² El Consejo Directivo es la máxima autoridad del Programa, está integrado por un Presidente (Secretario de la Reforma Agraria), Secretario Ejecutivo (Subsecretaria de Política Sectorial), Secretario Técnico (DGPPA) y 6 Vocales (Oficial Mayor, Asuntos Jurídicos, Coordinación de la Secretaría, Coordinación de Delegaciones, Procuraduría Agraria y Registro Agrario Nacional).

Este es el procedimiento oficial para la recepción, evaluación y autorización de los apoyos para el proyecto agro-empresarial. También está reglamentada la fase de seguimiento a los proyectos autorizados, que básicamente consiste en la comprobación que realiza el promotor de la SRA respecto de la instalación y aplicación de los apoyos, el trabajo del tutor de negocios y la verificación de la infraestructura y equipamiento.

Los plazos de atención a las solicitudes de los jóvenes se vieron sustancialmente ampliados en el Manual de Procedimientos 2010 (110 días calendario), respecto a los que consignaba el correspondiente al año 2009 (60 días calendario).

Cuadro 20. Plazos para la atención de solicitudes en proyectos agro-empresariales

Proceso	Plazo considerado en Manual de Procedimientos (días calendario)	
	2009	2010
1. Delegación Estatal envía a DGPPA y Financiera Rural solicitud y proyecto	15	5
2. Financiera Rural analiza factibilidad técnico-financiera e informa a DGPPA	25	65
3. DGPPA analiza factibilidad técnica e informe de Financiera Rural y remite al Consejo Directivo	20	40
4. Consejo Directivo emite acuerdo de autorización ó rechazo de solicitud y proyecto	n.d.	n.d.
5. DGPPA notifica a jóvenes y a la Financiera Rural	n.d.	n.d.
6. Jóvenes acuden a formalizar trámites en Financiera Rural	n.d.	n.d.
7. Jóvenes reciben los recursos autorizados e inician su proyecto agro-empresarial	n.d.	n.d.
Total	60	110

Nota: los plazos se han estandarizado en días calendario para facilitar el análisis.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Manuales de Procedimiento 2009 y 2010 del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, Secretaría de la Reforma Agraria.

Ante una carga de trabajo que no se ha incrementado sustancialmente, es probable que estos plazos más largos obedezcan a la necesidad de realizar un análisis más cuidadoso y detallado de las solicitudes y los proyectos recibidos.

No obstante, es conveniente señalar que la aplicación de plazos más largos en el proceso de análisis y dictamen de proyectos puede desmotivar a los jóvenes para formalizar el contrato de crédito con la Financiera Rural. Algunos efectos colaterales de esta situación, serían el ajuste de los proyectos a la escala que permita el apoyo directo de la SRA, con el riesgo de no lograr su consolidación productiva y generar ingresos suficientes para los jóvenes.

Por otra parte, el efecto de plazos dilatados en la gestión de los créditos sería el diferimiento en la ejecución de la inversión en infraestructura y equipo, lo que eventualmente afectaría los indicadores financieros de los proyectos (VPN, TIR, B/C).

La experiencia operativa en el periodo 2007-2008

En 2007 la dispersión de apoyos se retrasó fuertemente (firma del Convenio hasta el 27 de septiembre), de hecho el Consejo Directivo autorizó 850 solicitudes el 17 de diciembre de ese año, lo que determinó la necesidad de expedir un Convenio Modificatorio para extender la operación del Programa hasta marzo del 2008.

En ese contexto, el 20% de los jóvenes con proyecto autorizado en 2007 recibieron el apoyo directo hasta el segundo semestre del 2008. En crédito refaccionario y simple 17% de los jóvenes recibió el crédito hasta 2009 y en crédito de avío el 21%.

En 2008 la situación fue más crítica: en apoyos directos 43% de los jóvenes los recibieron hasta el segundo semestre del siguiente año; en créditos refaccionarios y de avío, el 70% y el 37% de los jóvenes, respectivamente, los recibieron hasta el segundo semestre de 2009; de hecho al año 2010 aún no se entrega el 33% de los créditos de avío.

Este retraso sistemático en la entrega de los recursos a los jóvenes afectó la puesta en marcha de sus proyectos, retrasó la curva de aprendizaje y abatió la rentabilidad esperada. Esta situación, aunada a otros factores críticos que afectan la rentabilidad de los proyectos de los jóvenes (escasa asistencia técnica, problemas en la vinculación a mercados, mayores costos de producción, entre otros), ha derivado en un serio problema de cartera vencida en el JERFT, que al presente se estima en 30%; para la Financiera Rural en su conjunto la cartera vencida nunca ha excedido del 5%.

En el Cuadro 21 se presentan las fechas en que los recursos llegaron a los jóvenes. Financiera Rural primero entrega el apoyo directo, después los créditos refaccionario y simple y, por último, el crédito de avío. Como ya se señaló, no hubo una mejoría en las fechas de entrega en el año 2008, respecto a las del año anterior; incluso, la entrega tardía de los créditos de avío se acrecentó, siendo más grave la no entrega de los créditos que en el año 2007.

Cuadro 21. Entrega de los recursos a los jóvenes por parte de la Financiera Rural

Tipo de apoyo o crédito	Apoyo directo		Créditos refaccionario y simple		Crédito de avío	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Mes						
Dentro del año fiscal	4%					
Enero	13%					
Febrero	21%					
Marzo	17%	4%	13%		4%	
Abril	8%	22%	13%	17%	13%	
Mayo	8%	30%	29%	4%	17%	4%
Junio	8%	22%	8%	22%	17%	
Julio	4%	4%	4%		4%	
Agosto	4%	4%	4%	13%		8%
Septiembre	8%	9%	4%	13%	4%	4%
Octubre		4%		22%		8%
Noviembre					13%	17%
Diciembre	4%					
Fuera del año posterior al fiscal			17%	9%	21%	21%
No aplica			8%			
Pendiente					4%	33%
S/D					4%	4%

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010.

En el Cuadro 22 se muestran los cambios en los tiempos promedio de entrega de los recursos entre los años 2007 y 2008.

Cuadro 22. Tiempo promedio de entrega de créditos

Valor	Tiempo transcurrido entre la entrega del apoyo directo y los créditos refaccionario y/o simple (meses)		Tiempo transcurrido entre la entrega y crédito refaccionario y/o simple (meses)	
	2007	2008	2007	2008
Promedio	4.8	2.1	1.5	3.0
Más frecuente	3.0	1.0	1.0 ó menos	1.0 ó menos
Máximo	11	4% de los créditos refaccionarios aún está sin entregar	15	33% de los créditos de avío aún no se entrega

Fuente: Ídem.

Resultados de la operación del Programa en 2009²³

En el año 2009 el Programa JERFT benefició a un total de 835 jóvenes en la etapa C para que implementaran un proyecto agro-empresarial, en total se crearon 142 agro-empresas. Las actividades productivas mostraron una saludable diversificación respecto de lo observado en los últimos años, cuando los proyectos de ganadería en bovinos y ovinos tuvieron excesiva preponderancia, con resultados a menudo negativos.

El presupuesto total del Programa en 2009 sufrió una importante reducción respecto del presupuesto inicialmente autorizado. El monto ejercido ascendió a 213.2 millones de pesos, en tanto que el presupuesto original aprobado en el PEF fue de 487.1 millones de pesos. En el renglón de gasto operativo ejercido (40.6 millones de pesos), éste resultó prácticamente igual al autorizado originalmente, es decir, no se observó proporcionalidad entre los recursos entregados a los jóvenes beneficiarios y el costo operativo correspondiente, incluyendo los servicios del Agente Financiero; en 2009 el costo operativo absorbió 23 centavos de cada peso

²³ Fuente: Informe Final 2009 Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, DGPPA.

efectivamente asignado al desarrollo de proyectos agro-empresariales. Esta situación se presentó debido a que la Financiera Rural ya había incurrido en gastos para atender al conjunto de los beneficiarios, considerando el presupuesto originalmente autorizado.

Por otra parte, la gestión del crédito en 2009 observó tiempos demasiado extensos, en ese año se había programado llevar a cabo en 60 días el proceso total desde la autorización de la DGPPA para la dispersión de los apoyos, hasta la entrega de los recursos para proyectos agro-empresariales por parte de la Financiera Rural, sin embargo, el resultado final fue de 152 días. Éste es, sin duda, un elemento crítico que afecta la eficiencia general del Programa.

Avances en la coordinación de acciones entre la SRA y la Financiera Rural en el 1er trimestre de 2010

En el marco del Convenio de Colaboración 2010, la Secretaría de la Reforma Agraria y Financiera Rural han determinado estrechar los vínculos operativos entre ambas dependencias con miras a aprovechar al máximo los efectos de sinergia en las distintas etapas que integran la oferta institucional del Programa hacia su población objetivo.

En primer término, destaca el involucramiento del personal de la Financiera Rural con los Promotores del Programa para realizar juntos las visitas a los núcleos agrarios donde han ubicado población objetivo, con el propósito de identificar las actividades productivas más convenientes. Con esto, el Programa aporta a los jóvenes otra opinión para elegir la actividad productiva en la que se capacitarán, propiciando que cuando soliciten apoyo para el Proyecto Agro-empresarial, la institución financiera tenga mejores elementos para determinar la viabilidad del mismo. La DGPPA ha venido desarrollando diversos análisis para determinar la vocación productiva y potencial de mercado a nivel de regiones, que pueden ser muy útiles para orientar la decisión de los jóvenes cuando van a iniciar su proyecto agro-empresarial.

Asimismo, se han llevado a cabo videoconferencias regionales entre el personal de Financiera Rural con la asistencia del personal del Programa, donde se comentó la estrategia de trabajo para operar el Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras para el presente año.

Durante el mes de marzo, Financiera Rural llevó cabo reuniones regionales para capacitar a su personal en los nuevos programas o las modificaciones de éstos, estableciendo así su estrategia de trabajo. Dentro de los temas que conformaron la agenda de trabajo, estuvo contemplado el Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, donde tanto el personal de Financiera Rural como el del Programa, explicaron los cambios de las Reglas de Operación, la mecánica de trabajo y la estrategia de identificación de proyectos productivos entre los productores que actualmente apoya Financiera Rural. Las reuniones tuvieron lugar en las ciudades de Guadalajara, Monterrey, Yucatán, Querétaro, Hermosillo y Puebla.

Estas acciones son indispensables para armonizar las dinámicas de trabajo entre ambas instituciones, el reto principal es que ello trascienda a una atención de mayor calidad a los jóvenes rurales, no sólo en lo correspondiente al objetivo inmediato de acceder en mejores condiciones a los créditos de la Financiera Rural, sino hacia una atención integral que también considere el resto de los productos y servicios financieros incluidos en el portafolio de la Financiera Rural, por ejemplo, el uso de coberturas de precios para un manejo adecuado de los riesgos de mercado.

4. Inserción en el mercado

Conocer la inserción en el mercado de insumos y productos es fundamental en el análisis de la competitividad de las empresas impulsadas por el Programa.

En evaluaciones anteriores del Programa se encontró que la inserción en los mercados estaba influyendo en la utilidad, la rentabilidad y el éxito de las empresas creadas por los jóvenes emprendedores rurales. Tomando en cuenta esto, los funcionarios de la SRA solicitaron que en la presente evaluación externa se incluyera un análisis que mostrara la forma en la que los Jóvenes Emprendedores Rurales (JER) están haciendo las compras de sus insumos y la venta de sus productos.

En el mercado de insumos la mayor parte de los JER tiene condiciones de compra similares a las de sus competidores; sin embargo, en el mercado de productos tienen ciertas desventajas, las cuales se reflejan en que una parte importante de los JER se encuentre vendiendo a precios inferiores a los precios promedio que existen en su región.

Contexto en el que se desenvuelven los JER

La rentabilidad y el éxito de las actividades agropecuarias están condicionadas por una serie de factores internos, como la organización, la experiencia, las distintas habilidades gerenciales y de producción, los recursos disponibles, la eficiencia en la producción o su inserción en el mercado, entre otros; además, también están condicionadas por factores externos a la empresa, como la situación económica del país, la infraestructura para la comunicación, el clima, el comportamiento de los mercados internacionales, las preferencias de los consumidores o las regulaciones legales y sanitarias, entre muchas otras.

La mayoría de las empresas formadas por los JER tiene pocos años de haberse formado y aún se enfrentan a problemas de adaptación a los mercados, baja productividad o poca experiencia en el manejo productivo y gerencial. Además, en 2009 enfrentaron problemas externos, como la crisis económica, el incremento en el precio de los hidrocarburos y de los insumos, y condiciones climáticas adversas.

Por otro lado, una parte de las empresas aún no ha realizado ventas y la mayoría no ha alcanzado el funcionamiento pleno.

Para más de la mitad de los JER el año de análisis fue atípico y de bajas utilidades.

Nivel de inserción

En este apartado se califica la inserción de las empresas en el mercado de insumos y en el de productos²⁴. La calificación se hizo por empresa y por tipo de mercado, tomando en cuenta el resultado de las variables estudiadas en cada uno de los mercados, en base a una escala de tres categorías: buena, regular y mala.

En el mercado de insumos se calificó con una buena inserción a las empresas que compran de forma organizada entre varias empresas, adquieren sus productos en los mercados de mayoreo y regionales, reciben descuento, compran a un precio por debajo del local, aprovechan para hacer la compra de sus productos cuando es la época de los precios bajos o cuando producen alguna parte de los insumos que necesitan dentro de la empresa. Se calificó con inserción regular a las que hacen las compras como empresa en los mercados regionales, pagan precios similares a los que existen en la localidad por sus insumos, o producen una parte de lo que ocupan dentro de su propia empresa. Finalmente, se calificó con inserción mala a las que hacen la compra de sus insumos de forma individual, compran en los mercados locales, no reciben descuentos, pagan por sus insumos precios iguales o superiores a los que existen en la localidad y no aprovechan la estacionalidad de los precios.

²⁴ En el análisis solo se tomó en cuenta a las empresas que tienen producción y ventas, ya que solo estas pudieron responder todas las preguntas de la inserción en los mercados.

En el mercado de productos se calificó con buena inserción a las empresas que venden asociativamente con otras empresas, tienen ventas en el mercado internacional y nacional, obtienen precios altos por sus productos, aprovechan la estacionalidad para hacer la venta o venden en un nicho de mercado. Se calificó con regular inserción a las empresas que venden como empresa, venden en los mercados regionales y nacionales, aprovechan parte de la estacionalidad, y reciben precios similares a los existentes en la región por sus productos. Las empresas que se calificaron con inserción mala son las empresas que venden de forma individual, en los mercados locales o a pie de finca, le venden a un bróker, no aprovechan las estacionalidades y obtienen precios por debajo de los precios regionales.

La mayor parte de las empresas apoyadas por el JERFT tiene una inserción regular, ya que a pesar de que algunas puedan tener una buena inserción en un tipo de mercado (insumos o productos) tienen una mala o regular inserción en el otro. Solo 16% de las empresas tiene una buena inserción en ambos mercados. (Cuadro 23).

Cuadro 23. Inserción en el mercado de insumos y productos

(Porcentaje)

Inserción en el mercado de Insumos	Inserción en el mercado de Productos			
	Buena	Regular	Mala	Total
JERFT	32.56	65.12	2.33	100.00
Buena	16.28	18.60	2.33	37.21
Regular	16.28	39.53	0.00	55.81
Mala	0.00	6.98	0.00	6.98

Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

Las empresas apoyadas en 2007 tienen una inserción levemente mejor, ya que el 9% tiene una buena inserción en ambos mercados, mientras que de las de 2008 solo el 7%. El resto de las empresas tiene una inserción regular.

Las empresas que tuvieron mejor inserción fueron las empresas agrícolas, ya que 31% de éstas tuvo una buena inserción en ambos mercados y regular en el resto. Solo 12% de las empresas ganaderas lograron tener una buena inserción en ambos mercados y regular en el resto. Las empresas acuícolas y de transformación tuvieron una inserción regular.

Inserción y rentabilidad

En este apartado se analizan de forma conjunta los resultados que tuvieron las empresas en la inserción en los mercados y los obtenidos en el análisis financiero, específicamente con la rentabilidad obtenida. En el análisis se incluyeron solamente las empresas que tuvieron ventas y en las que fue posible elaborar un estado de resultados²⁵.

Una buena inserción de las empresas no siempre se tradujo en alta rentabilidad. Solo 57% de las empresas que lograron una buena inserción en ambos mercados obtuvo rentabilidades positivas. Las que tuvieron inserción regular, en ocasiones obtuvieron rentabilidades positivas y en otras negativas (Cuadro 24).

²⁵ Fueron el 82 por ciento de las empresas.

Cuadro 24. Inserción en los mercados de insumos y productos por nivel de rentabilidad

(Porcentaje)

Rentabilidad	Inserción mercado de insumos / Productos									Total
	Buena			Regular			Mala			
	Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Mala	Regular	Mala		
JERFT	17.5	17.5	2.5	17.5	37.5	0.0	7.5	0.0		100.0
Positiva III	2.5	0.0	0.0	0.0	2.5	0.0	0.0	0.0		5.0
Positiva II	2.5	0.0	0.0	2.5	2.5	0.0	0.0	0.0		7.5
Positiva I	5.0	5.0	0.0	2.5	22.5	0.0	2.5	0.0		37.5
Negativa I	7.5	7.5	2.5	12.5	2.5	0.0	5.0	0.0		37.5
Negativa II	0.0	5.0	0.0	0.0	5.0	0.0	0.0	0.0		10.0
Negativa III	0.0	0.0	0.0	0.0	2.5	0.0	0.0	0.0		2.5

Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

La tasa promedio de rentabilidad de las empresas con buena inserción en ambos mercados se ubicó en 16%; mientras que el resto de las empresas que obtuvieron inserciones regulares y malas, tuvieron en promedio tasas negativas.

Las empresas agrícolas tuvieron las rentabilidades más altas y, asimismo, tuvieron la mejor inserción en los mercados. Por otro lado, las que tuvieron inserciones regulares y malas obtuvieron tasas de rentabilidad negativas o cercanas a cero.

Las empresas acuícolas tuvieron una inserción regular en ambos mercados y en promedio obtuvieron una rentabilidad de 89%, lo cual las hizo las más rentables. Por su parte, las empresas dedicadas a la transformación también tuvieron una inserción regular y obtuvieron una rentabilidad promedio del 12%.

Las empresas ganaderas que tuvieron las mejores tasas de rentabilidad fueron las que lograron una inserción regular en el mercado de insumos y buena en el mercado de productos. Por otro lado, las empresas que tuvieron inserción regular o mala en el mercado de productos tuvieron rentabilidades negativas.

En las empresas del JERFT, el principal producto por el nivel de rentabilidad fue el langostino con una rentabilidad promedio de 89%; le siguieron el huevo para plato y los porcinos. La inserción en los mercados de las empresas que producen langostino y porcino fue regular, mientras que las empresas que producen huevo para plato tuvieron una inserción buena en el mercado de insumos y regular en el de productos.

De las empresas agrícolas, el principal producto es el tomate, pero también hay algunas empresas que tienen otro tipo de hortalizas producidas bajo invernadero. De estas empresas, las que tuvieron las rentabilidades más altas fueron las que tuvieron una buena inserción en ambos mercados, mientras que el resto de empresas con inserciones regulares tuvieron tasas negativas o cercanas a cero.

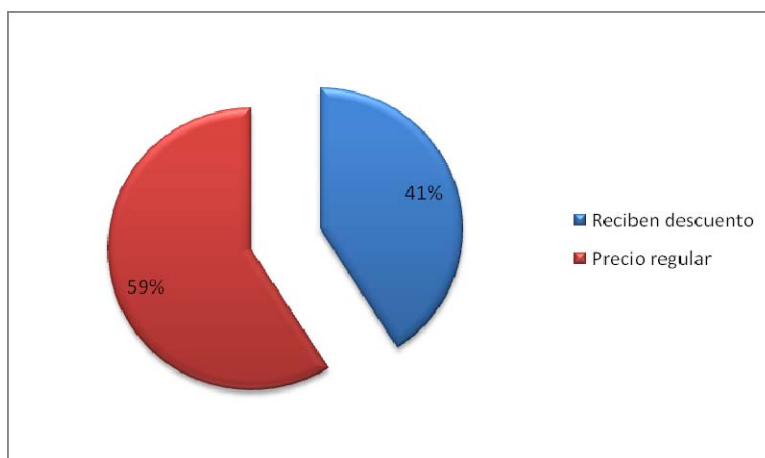
En las empresas ganaderas, los bovinos y ovinos son el principal producto para muchas organizaciones. De las empresas que se dedican a la producción de bovino, las que tuvieron las rentabilidades más altas fueron las que tuvieron buena inserción en los mercados; las empresas que tuvieron inserciones regulares en ocasiones tuvieron rentabilidades positivas y en otras negativas. Las empresas que se dedican a la producción de ovinos tuvieron inserciones regulares y en su mayoría obtuvieron tasas de rentabilidad negativas, con excepción de las empresas que tienen una inserción buena o regular en el mercado de productos.

Inserción en los mercados de insumos

Descuentos en la compra de insumos

El 41% de los JER recibió un descuento en la compra de sus insumos; el resto pagó el precio de lista establecido por el vendedor (Gráfico 12).

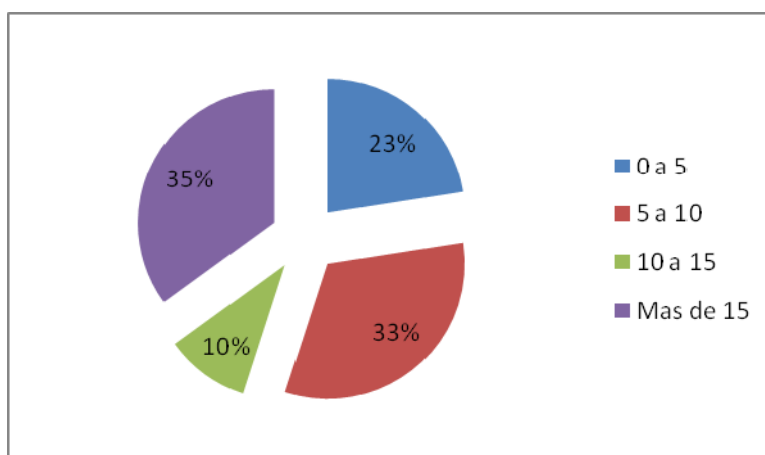
Gráfico 12. Descuentos en la compra de insumos



Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

La importancia del descuento es variable, sin embargo, el descuento más común (35%) es de 10 a 15% sobre el precio de lista; otro 33% de los JER recibe un descuento entre 5 y 10%; el 23% recibe un descuento inferior al 5%.

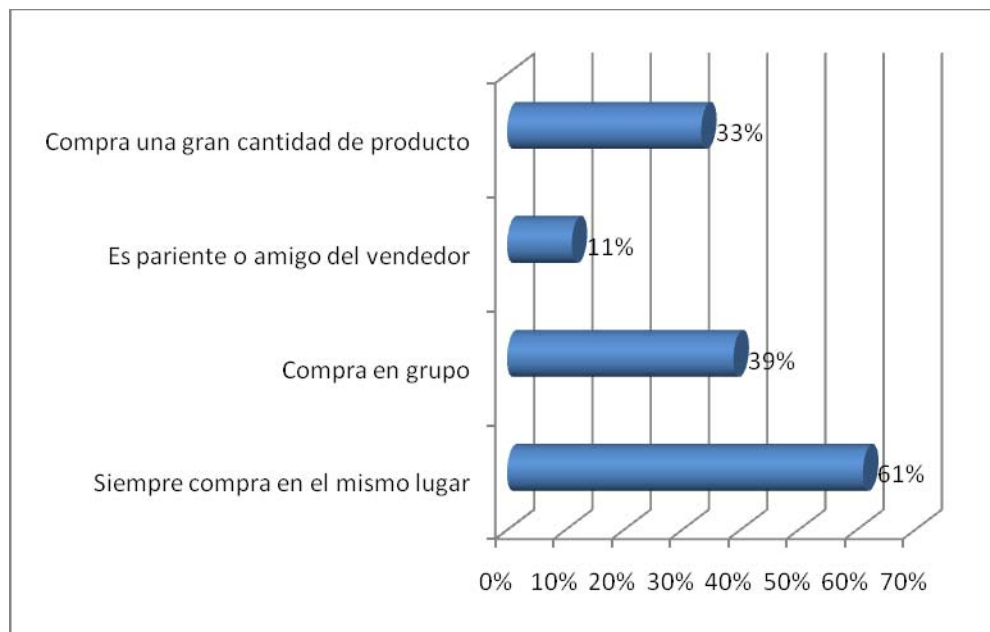
Gráfico 13. Porcentaje del descuento



Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

La fidelidad, al comprar siempre al mismo proveedor, es la explicación más frecuente del descuento (60%); también es importante la compra en grupo, por mayor volumen (33%); una pequeña parte de los JER recibió el descuento debido a que es familiar o amigo del vendedor (Gráfico 14).

Gráfico 14. Principales razones del descuento en los insumos



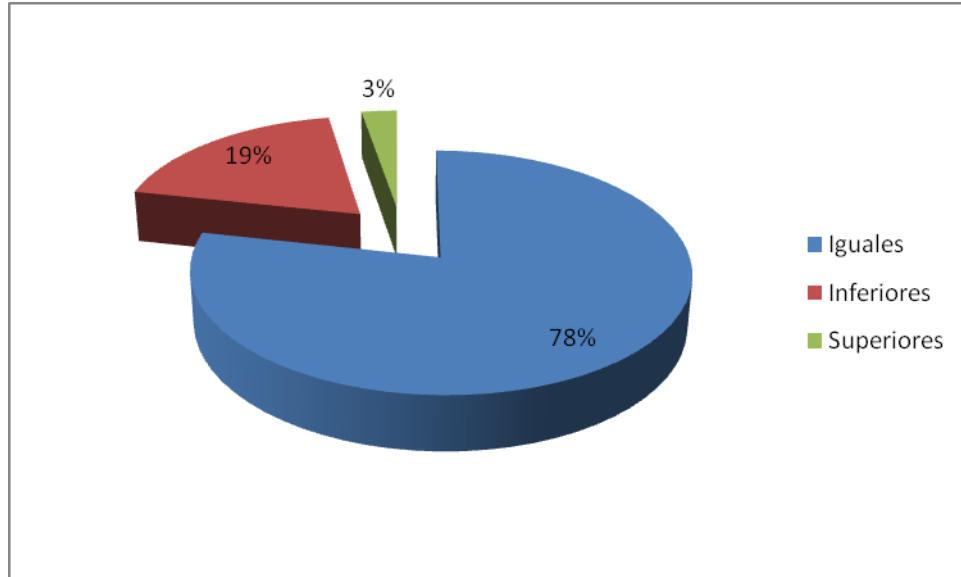
Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

Por otro lado, 75% de los que reciben descuentos en la compra de sus insumos, hace compras grandes como empresa o entre varios de la empresa, es decir, en forma organizada.

Comparación de los precios de compra del JER con precios de referencia

La mayoría de los JER (78%) adquieren sus insumos a precios similares a los que existen en la localidad, sin embargo 19% compró a precios inferiores y 3% a precios superiores que los precios promedios de la localidad (Gráfico 15).

Gráfico 15. Comparación de los precios de los JER con los locales



Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

Al comparar los precios pagados por los productores con los precios de referencia a nivel nacional se obtuvo que 64% de los JER paga precios inferiores a éstos, 23% paga precios similares y el restante 14% paga precios por encima de los precios nacionales. El que una parte importante de los jóvenes pague precios inferiores a la media nacional se debe a que la mayor parte de sus insumos son forrajes o granos que pueden conseguir a un menor precio con los productores de estos cultivos.

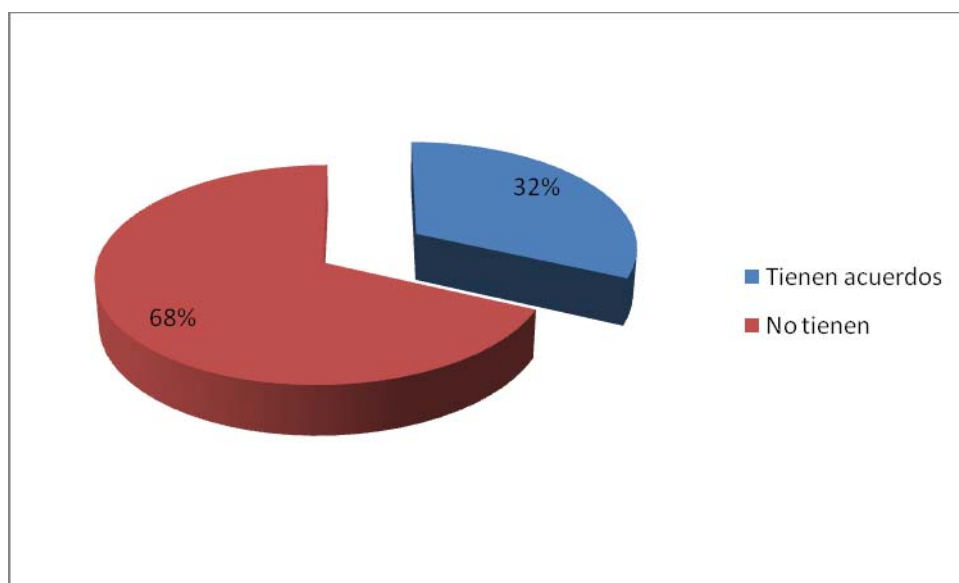
Acuerdos en la compra de insumos

Los acuerdos para la compra de insumos se refieren a pactos de palabra, informales o contratos en los que se establecen las condiciones de compra-venta de los insumos entre los productores y los vendedores. Estos acuerdos son instrumentos de negociación que pueden dar certidumbre al abastecimiento de los insumos en cuanto al abasto, calidad, descuentos y precio y por lo tanto podrían darle un poco de protección a las empresas de los JER frente a algunas

condiciones adversas que pudieran presentarse, como el incremento en los precios de los insumos.

Uno de cada tres JER tiene un acuerdo para la compra de sus insumos, mientras que el resto no hace uso de este tipo de instrumentos en la negociación.

Gráfico 16. Acuerdos para la adquisición de insumos



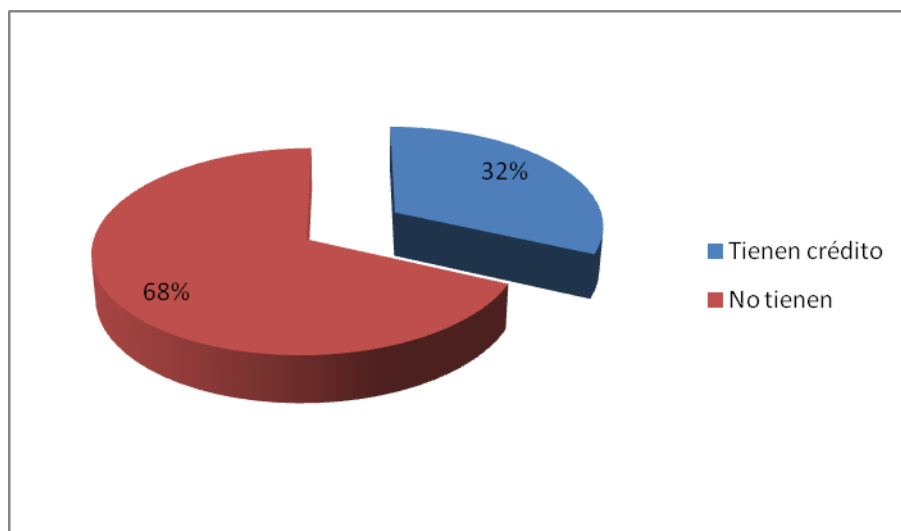
Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

Los acuerdos que hacen los JER con los vendedores de insumos generalmente son acuerdos de palabra sencillos en los que se pacta que el JER comprará solo con ese distribuidor y a cambio obtendrá algunos beneficios como descuentos en la compra de productos, asesoría técnica o crédito para la compra y el traslado de los insumos hasta la unidad de producción. Estos acuerdos no influyeron en la obtención de descuentos.

Acceso al crédito para la compra de insumos

El 32% de los JER recibe el beneficio de comprar insumos a crédito. Los créditos que reciben los JER son otorgados directamente por los vendedores y son créditos simples, sin tasa de interés explícita y con un plazo promedio de 28 días, aunque algunos proveedores han ofrecido hasta medio año de plazo, para ajustarse al periodo del ciclo productivo.

Gráfico 17. Acceso al crédito en la compra de insumos

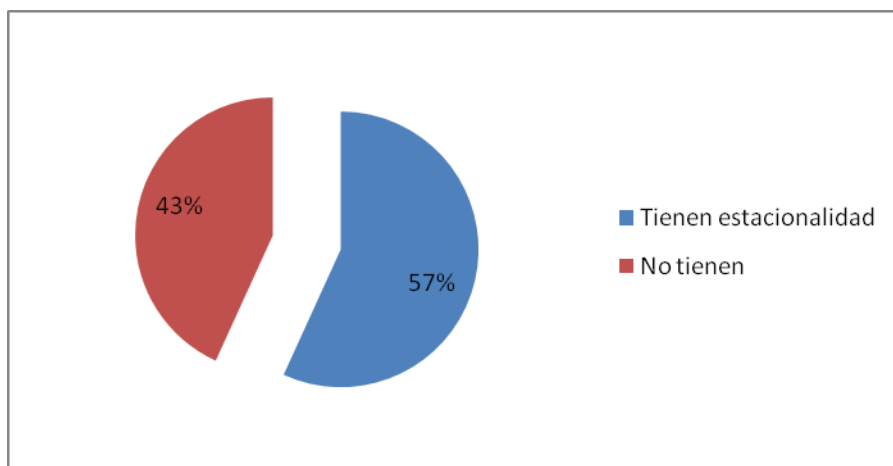


Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

Aprovechamiento de la estacionalidad de los insumos

La estacionalidad provoca que algunos de los insumos sean baratos en determinadas épocas que en otras. Para 57% de los JER, esta variación de precios afecta por lo menos a alguno de sus principales insumos. (Gráfico 18)

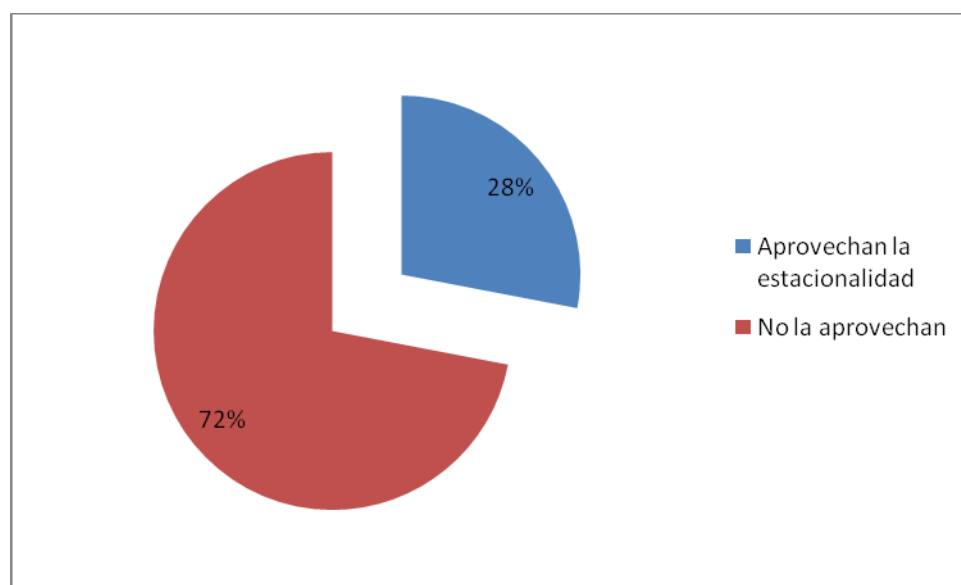
Gráfico 18. Empresas que tienen estacionalidad en algunos insumos



Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

De los JER que se ven afectados por la estacionalidad, sólo 28% hace las compras de sus insumos en los meses en que están más baratos. La principal razón por la que la mayor parte de los JER no realiza la compra de insumos en los meses en que éstos son más baratos, es debido a que no tienen los recursos suficientes para hacer la compra adelantada.

Gráfico 19. Productores que se benefician de la estacionalidad de los insumos

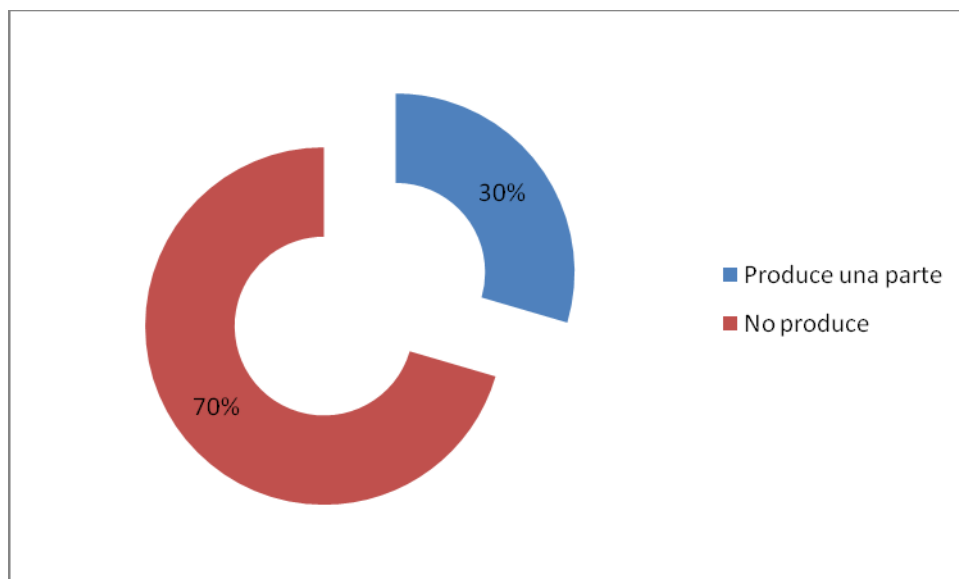


Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

Insumos producidos internamente

Tres de cada 10 JER produce en la propia empresa una parte de los insumos que utiliza. Las principales empresas que producen una parte de sus insumos son las ganaderas, ya que generalmente pueden producir una parte del alimento que ocupan para los animales. Los principales insumos que producen son maíz, alfalfa, soya, pastos y otros forrajes. Generalmente, la cantidad que producen dentro de su unidad de producción no es suficiente para cubrir toda su demanda, ya que en promedio solo producen el 60% del total requerido en el ciclo productivo.

Gráfico 20. JER que producen una parte de sus insumos



Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

Inserción en los mercados de productos

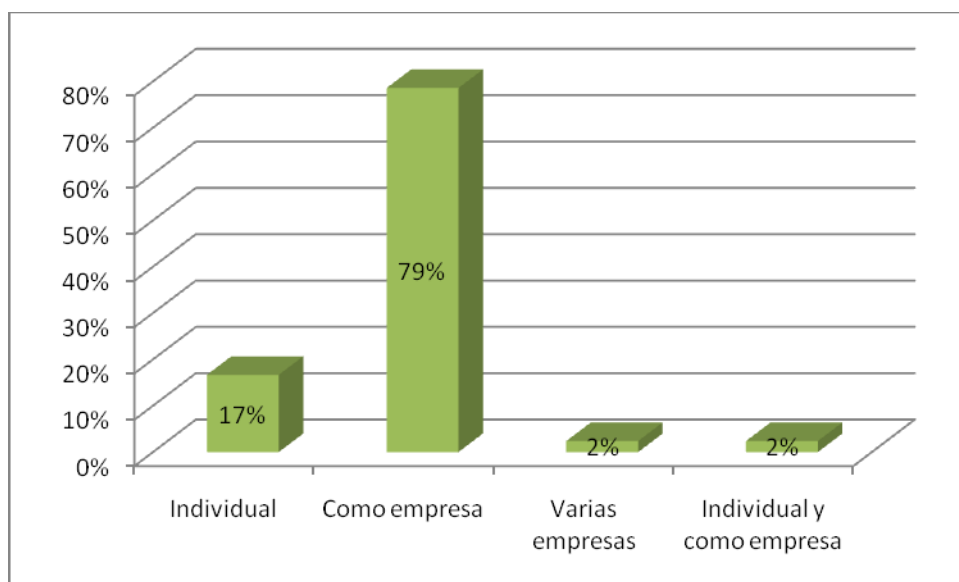
En general los productos que venden los JER son *commodities* o productos básicos que no tienen transformación o características que los diferencien de los productos del resto de sus competidores, lo que condiciona los tipos de mercados a los que pueden acceder.

Organización para la venta de los productos

La organización para la venta genera ventajas en las pequeñas empresas, ya que de esta forma pueden acceder a mercados más grandes, reducir la participación de intermediarios y tener mejores condiciones en la negociación de sus productos, logrando mejores precios de venta.

Más del 80% de los JER hace las ventas de sus productos asociadamente con el grupo al que pertenecen; solamente 17% hace las ventas de forma individual. Sin embargo, únicamente 2% de los JER se une con otros grupos o empresas para hacer la venta de sus productos de forma conjunta (Gráfico 21).

Gráfico 21 Organización para la venta



Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

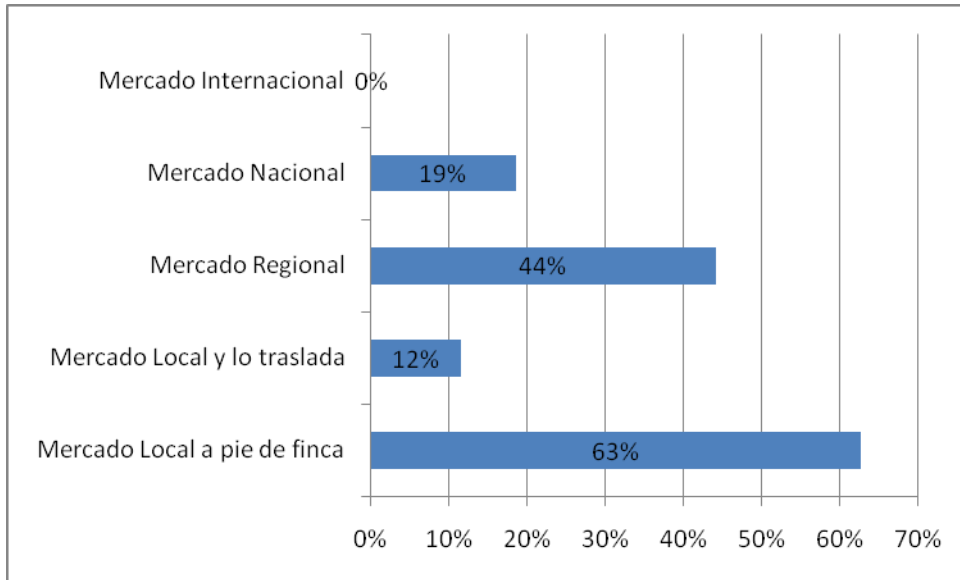
Mercados en los que ofertan los JER

El mercado más común para la venta de los productos de los JER es el mercado local debido a que esto implica pocos o nulos costos de transporte o de comercialización. El 75% vende una parte de sus productos en su comunidad o en su unidad de producción y 44% vende el total de su producción a pie de finca.

El 21% de los JER vende exclusivamente en los mercados regionales y otro 44% vende una parte de su producción en este tipo de mercados. El acceso a los mercados regionales genera algunos costos de transporte y comercialización; sin embargo, generalmente se obtienen mejores condiciones de venta.

En mercados nacionales, como centrales de abasto u otros mercados cercanos a su unidad de producción participa el 20% de los JER. Ninguno ha accedido a mercados internacionales.

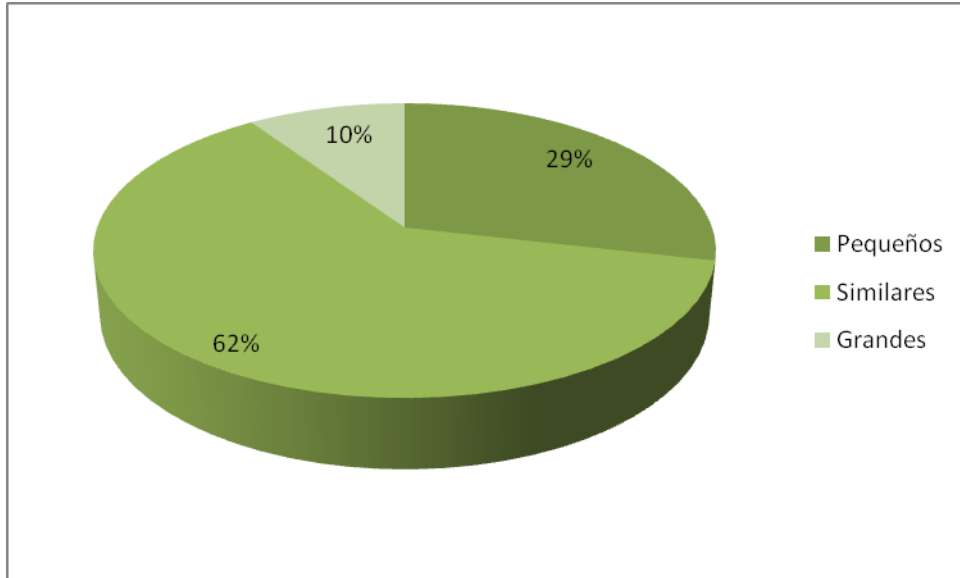
Gráfico 22. Mercados en los que se insertan los JER



Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

La competencia que enfrentan los JER en los mercados locales donde venden está compuesta por otros productores o empresas que ofrecen el mismo producto. En promedio, hay 16 empresas o productores que compiten con ellos en el mercado; de estos competidores, un 60% manejan empresas de un tamaño similar a las de los JER, otro 30% serían productores más chicos y solamente 10% tendría una dimensión mayor a la de las empresas promedio de los JER. (Gráfico 23).

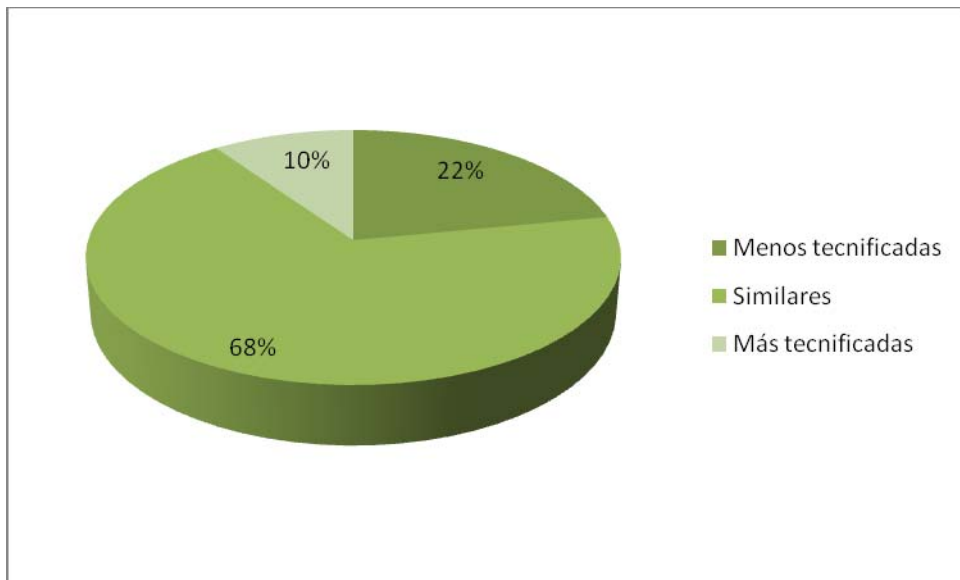
Gráfico 23. Tamaño promedio de los competidores



Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

La mayoría de los competidores (68%) posee una tecnología similar a las tecnologías que son usadas por los JER; el 10% posee tecnologías superiores y el resto produce con tecnologías menos avanzadas.

Gráfico 24. Nivel tecnológico de los competidores



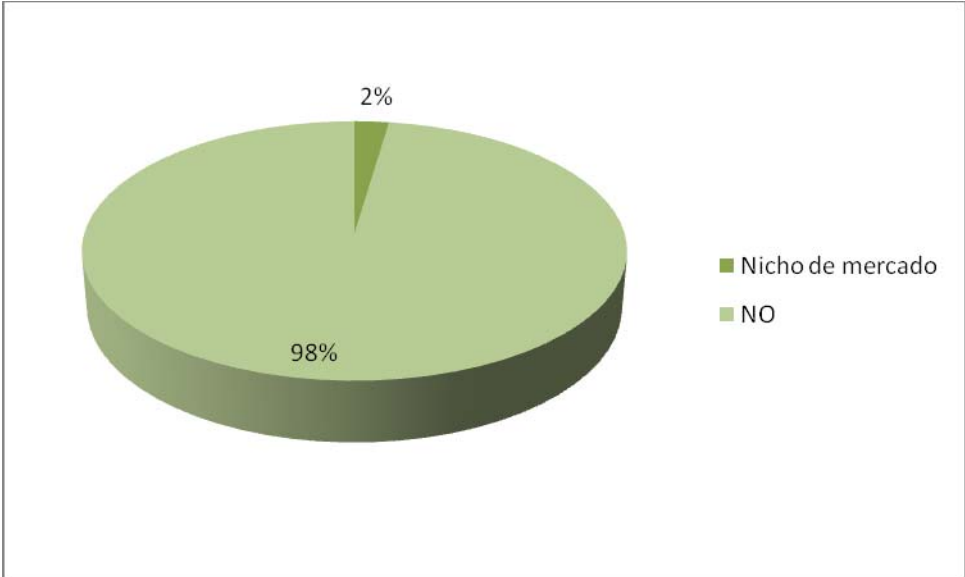
Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

El número promedio de compradores que asisten a los mercados donde venden los JER es de 8; sin embargo, hay algunos mercados grandes en los que asisten más de 50 compradores buscando los productos y otros en los que solo existe un comprador.

En general, el número de ofertantes es mayor que el de los demandantes, lo cual provoca cierta asimetría en los mercados a favor de los compradores, en perjuicio de los JER y de los demás productores.

Solamente 2% de los JER ha enfocado su producción hacia un nicho de mercado que demanda un producto de alta calidad y con características específicas.

Gráfico 25. JER que venden en nichos de mercado



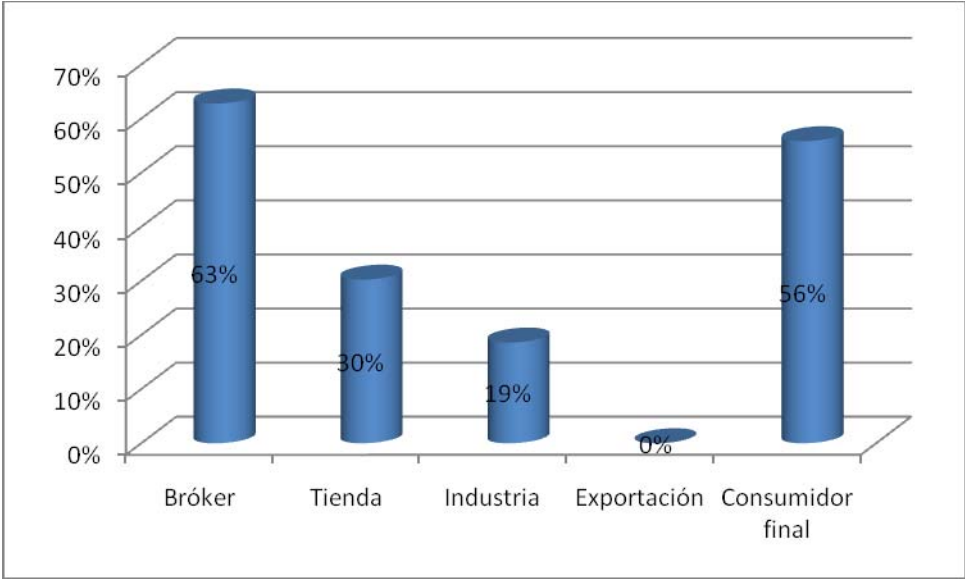
Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

En resumen, los competidores de los JER tienen, en general, características similares en cuanto al tamaño y tecnologías. Los apoyos en capacitación y para la producción, les permitieron entrar al mercado, pero no les dan una ventaja particular. En ocasiones, incluso tienen cierta desventaja debido a que tienen plazos forzosos para hacer la venta y cumplir con sus obligaciones financieras. Además, como se verá más adelante, una parte de ellos obtiene por sus productos precios inferiores a los de sus competidores.

Canales de comercialización usados

Poco más de la mitad de los JER usa varios canales de comercialización para vender sus productos; sin embargo, el canal más importante es el bróker, ya que casi dos de cada tres lo usa; el canal que le sigue en orden de importancia es el consumidor final, ya que más de la mitad también hace la venta directa a los compradores finales. Otros canales de comercialización importantes son las tiendas y la industria (Gráfico 26)

Gráfico 26. Canales de comercialización



Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

El 23% de los JER sólo vende al bróker, el 16% sólo vende a las tiendas y 5% sólo vende a los consumidores finales. Si se suman estos porcentajes, se tiene que casi la mitad de los JER usa un solo canal de comercialización para la venta de sus productos, lo que podría ocasionarles problemas si el comprador cambia su demanda.

Los más vulnerables son los que tienen al bróker como único canal de comercialización y venden toda su producción a pie de finca. Son los productores con menor relación con el mercado de su producto; solo esperan a que llegue el comprador a pie de finca.

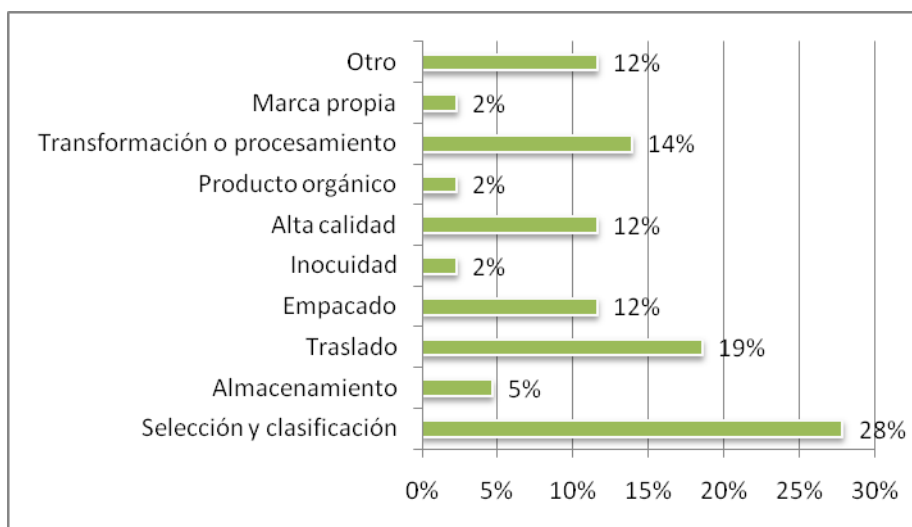
La búsqueda de los compradores y la venta de los productos generalmente la hacen los propios JER; solamente 2% de ellos contrata agentes de comercialización para que se encargue de colocar su producto en los mercados. Quienes han hecho uso de agentes de comercialización pagan al bróker un porcentaje del 11% sobre las ventas.

Agregación de valor

El 70% de los JER trata de distinguir su producto en el mercado a través de la incorporación de algún valor agregado. La principal forma en la que se agrega valor es a través de la clasificación y selección de los productos. Otras agregaciones de valor importantes son el traslado, el procesamiento, el empackado y la alta calidad (Gráfico 27).

Agregaciones de valor como el almacenamiento, la inocuidad, la certificación orgánica y el uso de marca propia son menos frecuentes entre los JER ya que solo menos del 5% las aplica.

Gráfico 27. Principales agregaciones de valor a los productos

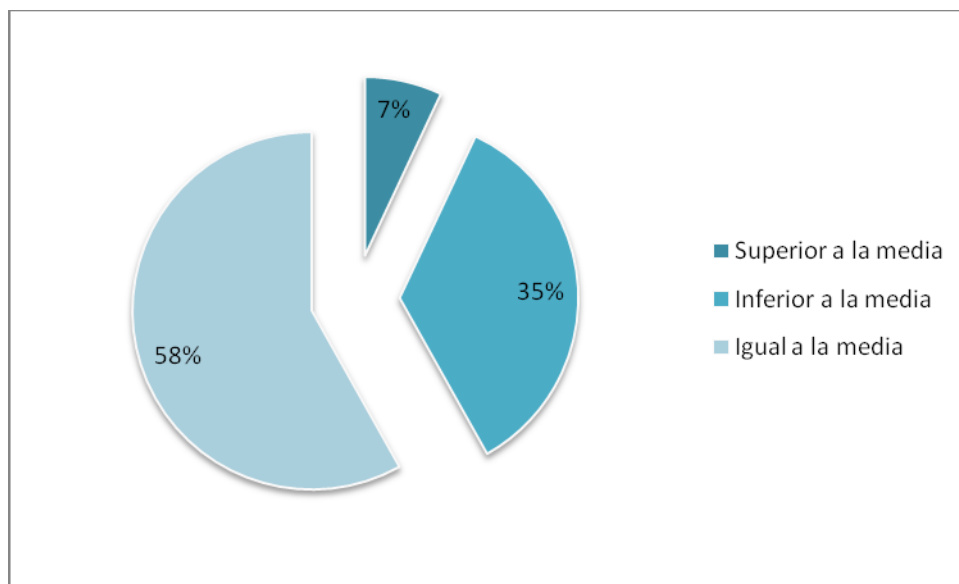


Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

Diferencias del precio de venta del productor con los regionales

Para el 58% de los JER, el precio al que vende su producción es igual al precio promedio de la región; sin embargo, el 35% recibe un precio de venta inferior, sobre todo, por baja calidad del producto (20%), por haberla comprometido anticipadamente (13%), o por baja sanidad (7%). Por otra parte, el 7% logra obtener precios por encima de la media, gracias a la mejor calidad de su producto.

Gráfico 28. Comparación de los precios de venta respecto a los regionales

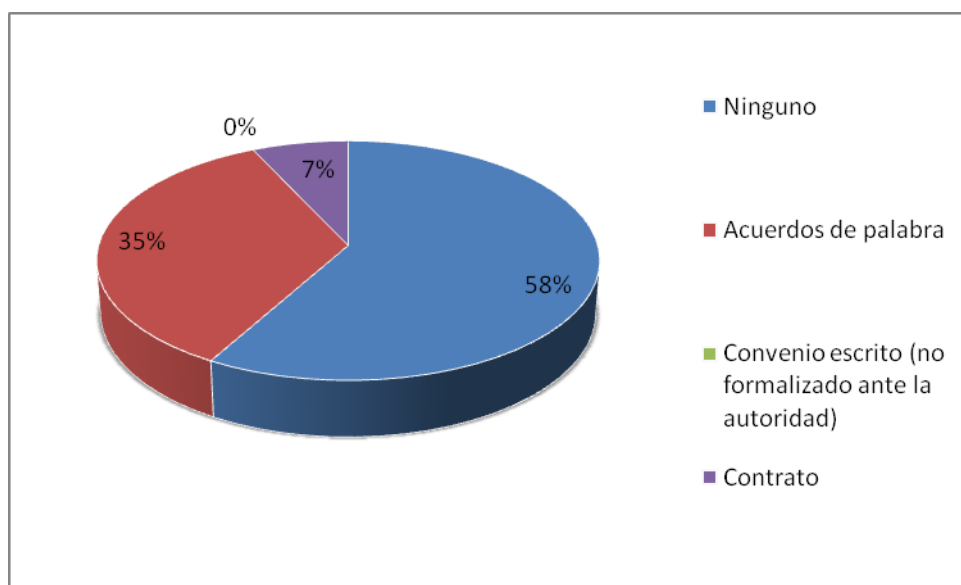


Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

Acuerdos para la venta de los productos

El uso de herramientas como los acuerdos para la venta no es una práctica difundida entre los JER. Los acuerdos comerciales que se establecen son mayoritariamente acuerdos informales de palabra; solamente 7% de los JER utiliza acuerdos formales, como un contrato escrito (Gráfico 29).

Gráfico 29. Uso de acuerdos para la venta



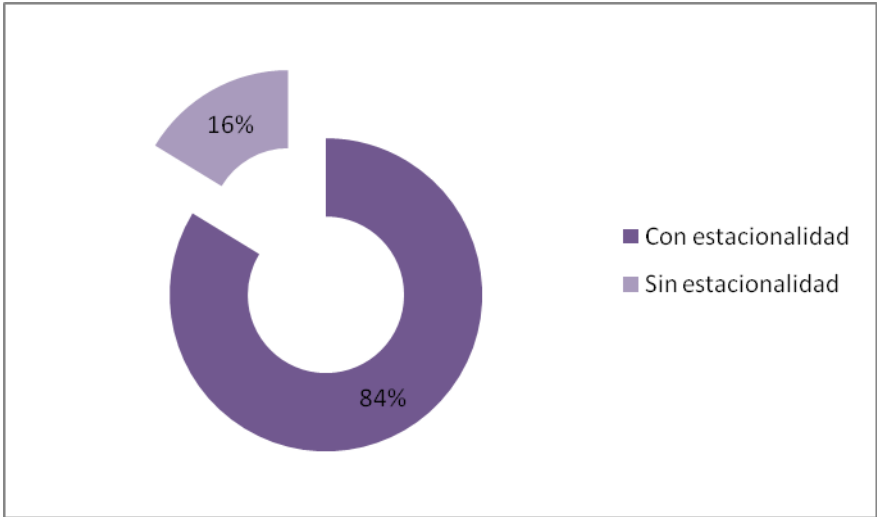
Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

Las obligaciones que normalmente adquieren los productores en estos acuerdos son las de entregar el producto con las calidades y cantidades pactadas en las fechas establecidas y entregar a pie de finca; mientras que las obligaciones de los compradores generalmente son las de comprar las distintas calidades del producto, pagar al momento de la venta, recoger el producto a pie de finca y respetar el precio pactado. En más del 80% de los casos el precio se establece al momento de la venta; en el resto de los casos se establece en el acuerdo y es fijo.

Aprovechamiento de la estacionalidad de los productos

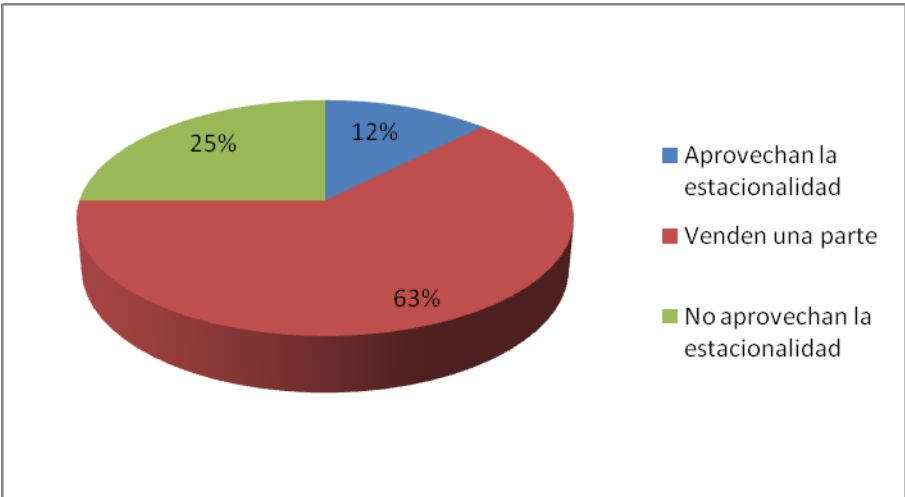
La estacionalidad en los productos afecta al 84% de los JER. Solo el 12% de los JER aprovecha la estacionalidad y hace la venta de sus productos en los meses de precios elevados; el 63% vende solamente una parte de su producción en los meses de precios favorables; y el 25% no puede realizar ventas en las épocas de mejores precios. (Gráfico 30 y 31)

Gráfico 30. Empresas con productos afectados por la estacionalidad



Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

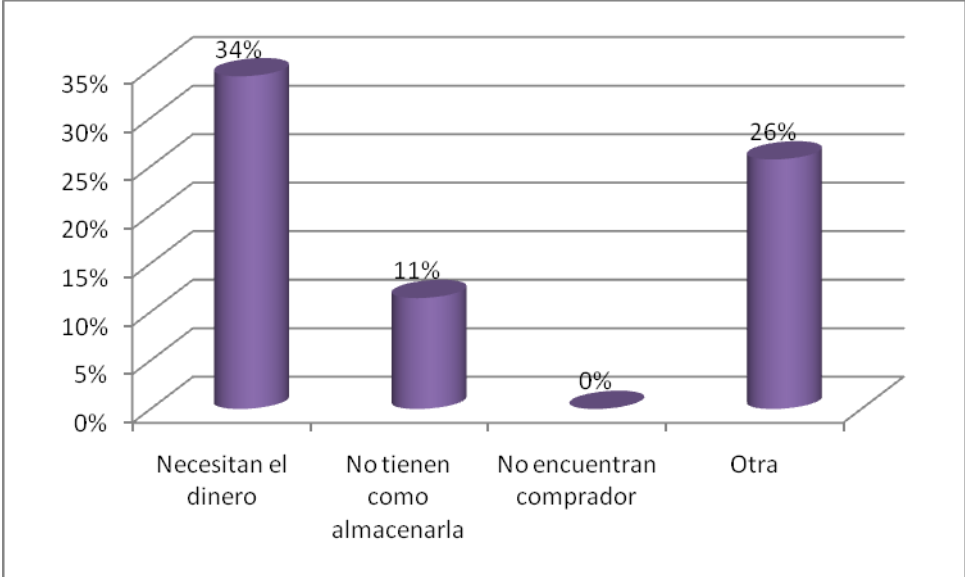
Gráfico 31. Aprovechamiento de la estacionalidad



Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

La principal razón para no aprovechar la estacionalidad fue que necesitaban el dinero y tuvieron que vender en los meses en los que el precio no les favorecía (34%), otros no tenían cómo almacenarla (11%) y el 26% tuvo otras razones, como que su producción no coincide con los meses de precios altos o que las fechas de venta se ajustan a las establecidas en los acuerdos.

Gráfico 32. Razones por las que no se aprovecha la estacionalidad

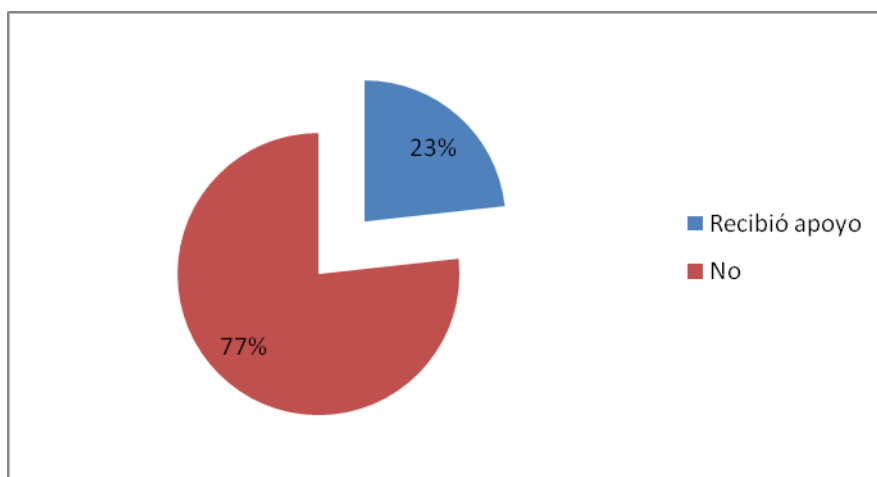


Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

Asesoría para la comercialización

Solo 23% de los JER recibe algún apoyo o asesoría para comercializar sus productos, mientras que el 77% no recibe ninguna. De los JER que si la reciben, el 50% tiene como fuente al promotor de la SRA, el 30% al tutor de negocios y el 10% a otro funcionario de la SRA.

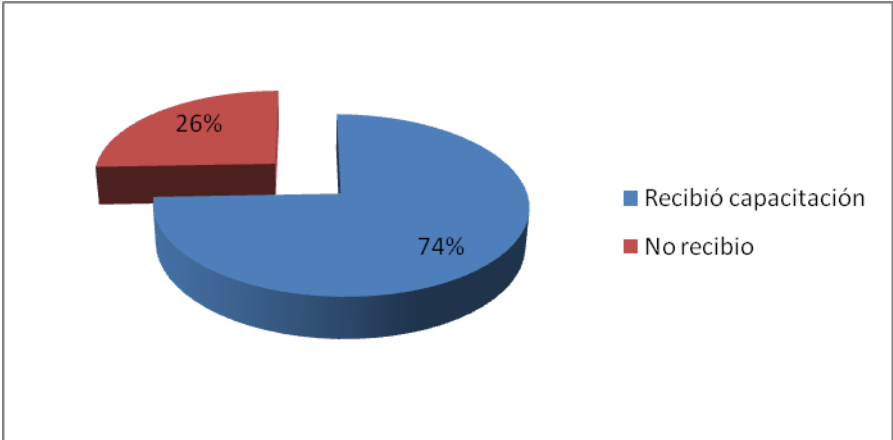
Gráfico 33. Asesoría en la comercialización



Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

La mayoría de los JER (74%) ha recibido algún curso en temas de comercialización o relacionados. De los que recibieron cursos de capacitación, el 38% recibió de administración, el 28% de comercialización y el 22% de transformación, el 16% en agronegocios, el 13% en agregación de valor y el 9% en agricultura por contrato. Según el 73% de los JER, estos cursos les han servido y los usan, el 16% los usa poco y el 11% no usa lo que aprendió en los cursos.

Gráfico 34. Cursos de capacitación en comercialización



Elaboración propia con datos de la encuesta 2010

5. Elementos para una mejor focalización del JERFT

Antecedentes

Con la adopción del modelo de gestión pública orientado a resultados impulsado por la Administración Pública Federal, con el fortalecimiento del CONEVAL y del mismo proceso de evaluación y rendición de cuentas, los programas (nuevos y preexistentes) se sometieron a un análisis de diseño que evidenció algunas deficiencias en la forma cómo se venían conceptualizando y confeccionando dichos programas. Especialmente, se identificó que muy pocos programas definen con precisión la problemática a atender y casi ninguno cuantifica el tamaño y la localización de la población potencial y objetivo.²⁶

La necesidad de identificar población potencial y objetivo

La población potencial la constituyen todos los individuos u organizaciones en donde se hace presente la problemática que el programa pretende atender. Por eso es muy importante definir claramente el problema.

La población objetivo está constituida por los individuos u organizaciones donde concretamente pretende incidir el Programa en un período de tiempo.

Casi todos los programas, especialmente los de fomento productivo, en principio pretenden atender problemáticas y universos poblacionales de gran magnitud (población potencial). Por ejemplo, atender el tema de la pobreza rural, la descapitalización del campo, el escaso desarrollo de capacidades de las organizaciones rurales, la desnutrición infantil, la falta de financiamiento, el proceso de envejecimiento de los actores rurales, etc. Pero regularmente la gran mayoría cuenta con recursos limitados que en comparación con la magnitud de esos problemas resultan demasiado estrechos y de bajo impacto. Esto obliga a una

²⁶ La excepción del caso quizá haya sido el Programa de Desarrollo Humano Oportunidades, que cuenta con la información del INEGI para estimar la magnitud y localización de la pobreza y la población en esa situación, y además con cuantiosas asignaciones presupuestales anuales (más de 40 mil millones de pesos) que efectivamente demandan una adecuada focalización. Sin embargo, ello se logra con un proceso riguroso que consumió largo tiempo y recursos significativos para integrar el padrón de beneficiarios y su permanente actualización mediante encuestas socio-económicas.

focalización en las intervenciones (población objetivo). Algunas veces este acotamiento de la población potencial a la población objetivo se logra haciendo una revisión profunda de la información existente, aunque dispersa, en las distintas instituciones públicas y privadas vinculadas con el sector o subsector de interés.

La población potencial y objetivo en el JERFT

En el caso del JERFT, la *población potencial está definida como: "Sujetos Agrarios que habitan en los Núcleos Agrarios y Localidades vinculadas con alta marginalidad, y que cuentan con una edad entre 18 y hasta los 39 años."* Por sujeto agrario se entiende: Ejidatarios, comuneros, sucesores de ejidatarios y comuneros, avecindados y posesionarios que sean reconocidos por la autoridad del Núcleo Agrario.

Como se observa en la definición, la población potencial constituye un universo muy amplio, aunque acotado positivamente por las localidades y núcleos agrarios con alta y muy alta marginalidad, y por el criterio de edad de la población.

La población objetivo se define como: "*Sujetos Agrarios entre 18 y 39 años de edad que viven en Núcleos Agrarios y Localidades Rurales vinculadas con alta marginación, potencial productivo y prioridad estratégica, que tengan interés de emprender una Agro-empresa*"

En este último enunciado se observan ya acotaciones importantes que delimitarían la población potencial: *potencial productivo, prioridad estratégica e interés de emprender una agro-empresa*. Sin embargo, sobre la variable "potencial productivo" y la de "interés de emprender una agro-empresa" seguramente no se tiene información sectorial consolidada, debido a la carencia mencionada de diagnósticos representativos que caractericen a la población sectorial. Por tanto, sería mejor utilizar criterios cuantitativos, como: tamaño de la propiedad, ingreso en salarios mínimos, giros productivos, etc.

Sobre la variable "prioridad estratégica", se desprenden nuevos elementos que habrá que valorar para evaluar si se cuenta con esa información, principalmente, definir qué es lo estratégico, que seguramente está relacionado con las prioridades de política nacional sectorial o con urgencias sociales.

En ese marco, pueden valorarse dos líneas de trabajo para llegar a alguna estimación más precisa de la población objetivo:

- 1) Buscar e integrar toda la información existente al respecto en las dependencias sectoriales vinculadas con el tema (SRA, Procuraduría Agraria, Registro Agrario Nacional, SAGARPA, SEMARNAT, SEDESOL, CDI, tanto en el ámbito central como estatal, con gobiernos estatales, organizaciones de productores, ONGs, universidades y centros de investigación, entre otros) y sobre esta base realizar un estudio diagnóstico (mediante muestreo) que permita calificar a la población potencial, para discriminar las tres variables que considera la definición de población objetivo. Este diagnóstico puede hacerse en niveles de profundidad.
- 2) Utilizar las capacidades técnicas de los Promotores, reforzadas con equipos de especialistas, de composición ad hoc y contratos cortos, para ir definiendo parámetros combinados sobre casos específicos que vayan permitiendo la definición de criterios generales de discriminación. Podría comenzarse con ejercicios piloto en estados predominantemente conformados por sector social.

Con lo anterior se estaría llenando un vacío de información existente en este tema específico y, simultáneamente, se estarían sentando las bases de planeación a futuro para este u otros programas de características similares.

En forma más inmediata, para mejorar la asignación de los recursos públicos y tener mejores y mayores impactos, podría comenzarse introduciendo un esquema de focalización más explícito y medible, y estableciendo criterios de priorización y calificación de solicitudes.

Complementariamente, también en el corto plazo, podría mejorarse integralmente el circuito operativo, de tal manera que desde la promoción y difusión del Programa, pasando por la revisión y dictamen de los proyectos, se oriente a la captación e impulso de iniciativas con *potencial productivo*, que respondan a las líneas estratégicas de la SRA, puedan establecer sinergias con otras iniciativas - públicas o privadas- en el núcleo agrario.

6. Exploración preliminar sobre la posibilidad de contar con grupos de control para la realización de una evaluación de Impacto del Programa JERFT

Para estimar el impacto del programa se requieren por lo menos de dos mediciones en el tiempo: antes del proyecto (línea de base) y después del proyecto. Con el fin de aislar el efecto atribuible a un programa dentro del conjunto de variables que inciden en la evolución de sus indicadores, estas mediciones deben aplicarse también a un grupo control, que idealmente debería poseer los mismos atributos que la población beneficiaria, excepto su participación en el programa.

El grupo control estaría primeramente formado por aquellos jóvenes que habiendo participado en el proyecto escuela, no han recibido el apoyo para el establecimiento de su proyecto productivo. En dos vertientes jóvenes del mismo núcleo agrario o de otro proyecto escuela de la misma actividad y la misma región. En segundo lugar podría estar formado por jóvenes del mismo núcleo agrario, que compartan con los beneficiarios características como edad, nivel de educación e ingreso.²⁷

En el caso del JERFT, adicionalmente se utiliza la formulación de estados de resultados de manera que se identifican, cuantifican y valorizan todos los bienes e insumos que entran en la producción y todos los productos, subproductos. De manera que el impacto económico del proyecto está correctamente estimado.

En algunas ocasiones las actividades del proyecto se complementan con aquellas que el joven ya realizaba, pero en otros casos no existe compatibilidad y el

²⁷ Para contar con un grupo control, el Programa podría avanzar en la definición de población objetivo y de la población meta, para ello podría establecer cuáles son los núcleos agrarios dentro de las Zonas de Atención Prioritaria, que cumplen con el requisito de contar con certificación de Procede. Se podría elaborar un listado con los titulares de los derechos parcelarios de estos núcleos y realizar una encuesta para conocer el número de hijos presentes en las comunidades y quizás explorar algunas de las características, como, por ejemplo, quienes de ellos tienen ya alguna conducta que se puede calificar de emprendedora. Este padrón y los resultados sobre el número de hijos con potencial para participar en el Programa podrían constituir la base para un muestreo estadístico del grupo control.

beneficiario deja de realizar algunas de las actividades que le generaba ingreso, por ello el Programa mide el ingreso e investiga las fuentes del mismo, al inicio y con uno o dos años del proyecto funcionando.

Durante esta evaluación se realizó un ensayo para estimar la posibilidad de constituir grupos de control que permitan la realización de evaluaciones de impacto, realizando encuestas con los indicadores del Programa que es posible medir en la población que no ha recibido el apoyo para establecer un proyecto productivo, tales como ingreso, rentabilidad de las actividades apoyadas por el proyecto en el caso de que el integrante del grupo control también la llevara a cabo y las características socio demográficas que debieran ser iguales en los dos grupos.

Los principales hallazgos del ejercicio con el grupo control:

1. Al no existir un padrón del grupo control, las encuestas realizadas tienen algunos sesgos, que las hacen menos comparables con las de los beneficiarios.
2. Se entrevistaron personas que por alguna razón habían decidido no solicitar apoyo para el emprendimiento productivo.
3. La muestra tuvo proporción mayor de mujeres.

Cuadro 25. Variables observables en el grupo control y la muestra de beneficiarios

Variable	Beneficiarios	Grupo control
Edad	31.74	31.65
Género		
Masculino	63%	50%
Femenino	37%	50%
Años promedio de escolaridad	9.65	8.56
Calidad agraria de vecinado	71%	76%
Lengua materna español	87%	88%
Ocupación		
Jornalero agrícola	27%	9%
Hogar	18%	32%
Autoempleo	18%	15%
Ingreso 2008	2,765	2,023
Ingreso 2009	3,414	2,310
Origen del ingreso en 2008		
Salarios y autoempleo	82%	79%
Unidad de producción rural	13%	15%
Subsidios	5%	1%

Encuesta de campo 2010

7. Conclusiones

El cambio en el nivel promedio del ingreso respecto de la línea de base fue de 21%, a precios constantes. Esto representa un incremento significativo; sin embargo, el funcionamiento eficiente y sostenible de las empresas implica generar un ingreso que no solamente mejore la capacidad de consumo y las condiciones de vida de los beneficiarios; también debe permitir pagar el crédito recibido y mantener la operación de la empresa y posibilitar nuevas inversiones.

El proyecto se ha convertido en la más importante fuente de origen del ingreso de los jóvenes beneficiarios, aportando 42% del total: utilidades 38%, salarios devengados dentro del propio proyecto 3% y autoconsumo 1%.

La mayor parte de las empresas que han completado un ciclo productivo presentan rentabilidad positiva; sin embargo, una tercera parte de ellas está operando con pérdidas. Solamente 10% de los proyectos ha sido abandonado.

Los logros alcanzados son significativos, como se aprecia elocuentemente en los indicadores arriba presentados. Sin embargo, los proyectos productivos no solamente deben generar ingreso para los jóvenes y sus familias, también deben permitir el pago del crédito y la capacidad de inversión para el mantenimiento y el crecimiento competitivo de las empresas. La sostenibilidad autónoma de las empresas formadas, en el mediano y largo plazo, presenta altos riesgos.

El Programa ha venido evolucionando hacia un mayor énfasis en su componente de Proyectos Agro-empresariales, respaldado en su etapa previa de Proyecto Escuela. El componente Fondo de Tierras ha tendido a flexibilizar el acceso de los jóvenes a la tierra, brindando opciones de renta y compra de derechos parcelarios.

Etapas de Proyecto Escuela

Los proyectos escuela son notablemente menos numerosos desde el año 2008, lo cual es correcto con respecto a los recursos requeridos para atender a los beneficiarios en la siguiente etapa.

La mayoría de los proyectos escuela se ubican en las Zonas de Atención Prioritaria determinadas en las Reglas de Operación del Programa, y que corresponden a las regiones con mayores índices de marginalidad.

Los giros productivos en los proyectos escuela han tendido a diversificarse, mostrando la preocupación por la búsqueda de apoyar actividades rentables en la etapa de proyecto agro-empresarial.

Hasta el año 2010 la Financiera Rural se había concentrado en su función de distribuir los recursos de apoyo directo y crédito entre los jóvenes beneficiarios del JERFT, a partir de este año se involucrará desde la etapa de proyecto escuela, éste es un cambio relevante que deberá favorecer la mejora sustantiva en la calidad de los proyectos.

Etapa de Proyecto Agro-empresarial

Los apoyos del Programa han tendido a favorecer el establecimiento de empresas rentables, en los últimos años se aprecia una tendencia hacia la diversificación productiva, incrementando el apoyo para infraestructura y capital de trabajo.

Los factores de éxito de los proyectos productivos son múltiples, éstos tienen que ver con su inserción en los mercados, su desempeño técnico-productivo, su administración, y también con los aspectos relacionados con su gestión de créditos ante la Financiera Rural.

Calidad de los proyectos agro-empresariales

No obstante que el diseño del JERFT favorece el desarrollo de capacidades entre los jóvenes (Proyecto Escuela) y el apoyo de un prestador de servicios profesionales, se aprecian serios problemas en la calidad de los proyectos que presentan a la SRA y a la Financiera Rural para recibir los apoyos del Programa.

El principal problema detectado es el riesgo moral de parte de los prestadores de servicios profesionales (PSP) que contratan los jóvenes para formular el proyecto. El pago por los servicios de los PSP es una proporción del costo total del proyecto (incentivo para presentar proyectos de mayor costo) y lo reciben una vez que el proyecto ha sido aprobado por la Financiera Rural (incentivo a sobrestimar ingresos y subestimar costos para presentar indicadores financieros positivos); es muy débil o inexistente la supervisión sobre el desempeño de los PSP (incentivo a la clonación de proyectos).

Oportunidad en la entrega de los apoyos directos y de crédito

Respecto a la oportunidad en la entrega de los recursos a los jóvenes solicitantes de crédito cuyos proyectos han sido autorizados por la SRA, la experiencia de la Financiera Rural revela factores externos e internos que explican el severo retraso en la entrega de los recursos a los jóvenes beneficiarios del Programa. Entre los primeros, destacan los desfases en la firma de los Convenios de Colaboración y fallas en la integración de los expedientes de parte de los solicitantes. Como factores internos, se aprecia una superposición en la revisión de los proyectos entre Financiera Rural y la DGPPA, también la carencia de un sistema informático en la Financiera Rural pudiera estar contribuyendo a consumir mayores tiempos en la interacción entre sus áreas centrales y estatales.

Los jóvenes expresan que los retrasos en la entrega de los créditos para el desarrollo de sus proyectos agro-empresariales, no están siendo reconocidos en el calendario de pagos, pues éste se mantiene conforme fue establecido en el contrato²⁸.

En el trabajo de campo para esta evaluación, pudo constatarse que en algunos casos los jóvenes se rehúsan a formalizar un contrato con la Financiera Rural cuando perciben que no podrán consolidar su proyecto y generar ingresos suficientes para el pago de las obligaciones, por la tardía ministración del crédito.

Flujos de información

Los flujos de información en la operación del Programa presentan algunas deficiencias, tanto a nivel de la que se refiere a las obligaciones y derechos de los jóvenes contratantes de crédito, como la que se da entre la Financiera Rural y la SRA.

En el primer caso, se ha identificado un problema de asimetrías de información, los jóvenes a menudo señalan que enfrentan restricciones para conocer su situación crediticia ante la Financiera Rural, ello no obstante que está abierta la posibilidad para que concurran a las oficinas regionales de la Financiera Rural para solicitar información y que se les entregue una copia de su contrato. También se advierte desconocimiento de los jóvenes respecto de la oferta de productos y servicios financieros con que cuenta la Financiera Rural, lo que pudiera estar limitando el uso de otros instrumentos que apoyaran la consolidación de sus proyectos.

²⁸ Ante las dificultades por el diferimiento en la entrega de los recursos por parte de Financiera Rural y la imposibilidad de ajustar los calendarios de pago a las fechas reales de las ministraciones, 52% de los jóvenes encuestados en la presente evaluación no piensa solicitar financiamiento en el futuro.

Respecto a los flujos de información entre Financiera Rural y la SRA, estos se limitan a dar cuenta de los resultados sobre el ejercicio presupuestal, elemento importante por las obligaciones de cada dependencia según la normatividad gubernamental, pero ciertamente insuficiente para conocer la marcha en la operación del Programa y actuar con oportunidad para resolver cuellos de botella en los procesos (p. ej. haber ajustado oportunamente el gasto de operación en 2009 frente al recorte presupuestal de ese año, hubiera dejado más recursos para apoyar más proyectos agro-empresariales).

Se aprecia una carencia de indicadores de desempeño de la Financiera Rural en el Programa, lo que impide conocer más de cerca su gestión como Agente Financiero, el establecimiento de procesos de mejora continua y su eficiencia interna (determinar centros de costo, parámetros de productividad, reingeniería de procesos).

Inserción en los mercados

En evaluaciones anteriores del Programa se encontró que la inserción en los mercados estaba influyendo en la utilidad, rentabilidad y por lo tanto en el éxito de las empresas creadas por los jóvenes emprendedores rurales.

En la presente evaluación, el análisis de la forma en la que los JER están haciendo las compras de sus insumos y la venta de sus productos, revela que en el mercado de insumos la mayor parte de los JER tiene condiciones de compra similares a las de sus competidores; sin embargo, en el mercado de productos tienen ciertas desventajas, las cuales se reflejan en que una parte importante de los JER se encuentre vendiendo a precios inferiores a los precios promedios que existen en su región. También se encontró que en general los JER tienen una inserción regular en el mercado, ya que en ocasiones tienen una buena inserción en el mercado de insumos y regular o mala en el de productos o viceversa.

8. Recomendaciones

Es fundamental continuar profundizando los avances ya instrumentados:

- flexibilización en la adquisición de los derechos parcelarios, evitando adquisiciones excesivas de tierra que implicaban pesados costos financieros;
- priorización de los beneficiarios no solamente en función de las urgencias sociales, sino incorporando también criterios de potencial productivo;
- complementación de la capacidad productiva con la atención a la existencia de mercado para los productos o servicios previstos;
- énfasis a la agregación de valor en la producción de los proyectos;
- complementación de la capacitación técnica para producir con la capacitación gerencial, administrativa y comercial.

Adicionalmente, para reducir los riesgos que enfrenta el desarrollo de las empresas formadas con apoyo del Programa, los avances señalados deben reforzarse, considerando una estrategia más amplia, que vaya más allá de la definición de proyectos aislados. Esencialmente, se trataría de definir los proyectos dentro de una visión de *clusters* o encadenamientos productivos, al interior de una estrategia de desarrollo territorial.

En una perspectiva de mediano plazo, pero que convendría ir diseñando desde ahora, esa estrategia, flexible y participativa, podría ir construyéndose sobre la marcha. La figura de los promotores rurales podría enriquecerse, para convertirlos en los líderes de agencias de desarrollo rural, responsables de buscar sinergias y vinculaciones positivas, tanto con el conjunto de las acciones de la SRA como con otras iniciativas gubernamentales o del sector privado, dentro del núcleo agrario. En ese sentido, junto con el actual proceso de definición de los proyectos, podrían generarse proyectos estratégicos, orientados a viabilizar un conjunto de iniciativas productivas.

De manera más inmediata, también es posible instrumentar acciones que permitan mejorar las condiciones de los proyectos y reducir los riesgos. En especial, crear mecanismos institucionales que resuelvan una serie de riesgos morales detectados en el funcionamiento actual de los prestadores de servicios profesionales (PSP).

Se recomienda que el pago de los proyectos a los PSP formuladores se desacople de la dimensión del proyecto y del resultado sobre su aceptación. Esto podría

lograrse si este concepto se maneja como un rubro de apoyo específico, como ocurre con el pago al tutor de negocios.

Asimismo, es importante mantener un registro de los resultados alcanzados por los proyectos formulados por cada PSP y considerarlo al momento de aprobar nuevas contrataciones. Adicionalmente, podría cruzarse información sobre el desempeño de los PSP con otras dependencias e instituciones, a fin de ir construyendo un padrón de PSP eficientes y asegurando la no renovación de los contratos de aquellos con resultados insatisfactorios.

También es conveniente mantener un registro organizado respecto de los proveedores de los bienes de capital, atendiendo a reducir los problemas que se han presentado respecto de la calidad de los mismos y de los retrasos en las entregas.

Se recomienda progresar en la determinación de la población objetivo del Programa. Para esto, partiendo de la actual definición: "*Sujetos Agrarios entre 18 y 39 años de edad que viven en Núcleos Agrarios y Localidades Rurales vinculadas con alta marginación, potencial productivo y prioridad estratégica, que tengan interés de emprender una Agro-empresa*", se debe avanzar en la identificación de parámetros e indicadores que permitan estimar, inequívocamente, las variables involucradas: *potencial productivo, prioridad estratégica e interés de emprender una agro-empresa*.

En ese marco, se recomienda avanzar en dos líneas de trabajo:

- 1) Buscar e integrar toda la información existente al respecto en las dependencias sectoriales vinculadas con el tema (SRA, Procuraduría Agraria, Registro Agrario Nacional, SAGARPA, SEMARNAT, SEDESOL, CDI, tanto en el ámbito central como estatal, con gobiernos estatales, organizaciones de productores, ONGs, universidades y centros de investigación, entre otros) y sobre esta base realizar un estudio diagnóstico (mediante muestreo) que permita calificar a la población potencial, para discriminar las tres variables que considera la definición de población objetivo. Este diagnóstico puede hacerse en niveles de profundidad.
- 2) Utilizar las capacidades técnicas de los Promotores, reforzadas con equipos de especialistas, de composición ad hoc y contratos cortos, para ir precisando parámetros combinados sobre casos específicos que vayan permitiendo la definición de criterios generales de discriminación. Podría comenzarse con ejercicios piloto en estados predominantemente conformados por sector social.

Con lo anterior se estaría llenando un vacío de información existente en este tema específico y, simultáneamente, se estarían sentando las bases de planeación a futuro para este u otros programas de características similares.

En forma más inmediata, para mejorar la asignación de los recursos públicos y tener mejores y mayores impactos, se recomienda comenzar introduciendo un esquema de focalización más explícito y medible, y estableciendo criterios de priorización y calificación de solicitudes.

Complementariamente, debería mejorarse integralmente el circuito operativo, de tal manera que desde la promoción y difusión del Programa, pasando por la revisión y dictamen de los proyectos, se oriente a la captación e impulso de iniciativas con *potencial productivo*, que respondan a las líneas estratégicas de la SRA, puedan establecer sinergias con otras iniciativas -públicas o privadas- en el núcleo agrario.

Proyecto Escuela

La incorporación de la Financiera Rural desde esta etapa de operación del Programa debe aprovecharse para fortalecer la cultura financiera y de gestión empresarial de los jóvenes desde el proyecto escuela, además de contribuir a una selección más rigurosa de giros productivos con viabilidad de mercado.

El proyecto escuela debe operar como un filtro necesario para determinar al conjunto de jóvenes con mayores capacidades y habilidades e interés real en llevar a cabo un proyecto agro-empresarial.

Calidad de los proyectos agro-empresariales

Para eliminar el riesgo moral de parte de los formuladores de proyectos, se sugiere cambiar la condicionalidad al pago de sus servicios e instaurar prácticas de monitoreo y calificación de desempeño de los PSP.

Respecto a la aplicación de parámetros de formulación de los proyectos, es necesaria una definición basada en las condiciones reales de los jóvenes en cuanto a dotación de recursos y conocimiento de la actividad, de tal manera que se reconozca y determine cuál es la curva de aprendizaje que aplicaría para una tipología de proyectos. Incluso, sería recomendable reconocer esta curva de aprendizaje para diseñar un esquema de pago apropiado, posiblemente definiendo periodos de gracia para el pago del capital.

Se estima necesario trazar una estrategia de atención conjunta de la SRA y Financiera Rural para uniformar los criterios, parámetros y metodología para la

preparación de los proyectos. Asimismo, sería de gran utilidad integrar un registro único de prestadores de servicios que conozcan y apliquen una metodología y lineamientos aceptados por las dos dependencias para la formulación de los proyectos.

Oportunidad en la entrega de los apoyos directos y los créditos

Algunas recomendaciones para atender los factores que inciden en la entrega más oportuna de los créditos, tienen que ver con una más temprana firma de los Convenios de Colaboración entre la SRA y la Financiera Rural, incluso valdría la pena valorar la conveniencia de un convenio marco multianual y la negociación de aspectos más puntuales en anexos técnicos anuales. También se estima útil incluir desde la etapa de Proyecto Escuela un módulo de culturización financiera de los jóvenes, precisando temas de la gestión ante Financiera Rural que ayudarán a una mejor integración de los expedientes de proyecto y a una plena conciencia de los jóvenes respecto del compromiso que asumen cuando deciden solicitar un crédito a cualquier institución financiera.

Respecto a los factores internos que han incidido en retraso en la entrega de los créditos, se sugiere analizar la posible compactación del proceso de revisión de los proyectos entre Financiera Rural y la DGPPA, una forma de hacerlo sería llevar a cabo una revisión simultánea entre ambas dependencias de las solicitudes de apoyo para proyectos agro-empresariales, de tal manera que se disminuyan los tiempos de dictamen de los proyectos. Este trabajo conjunto podría hacerse sobre la base de un esquema de evaluación para una tipología de proyectos con los parámetros técnicos aplicables y los indicadores financieros pertinentes. También ayudaría mucho que Financiera Rural acelerara la puesta en marcha de un módulo específico de sistema informático que apoye la operación del JERFT.

Finalmente, es importante dar una adecuada secuencia y tiempos a la entrega de apoyo directo – crédito refaccionario – crédito de avío, de modo de evitar desfases en la puesta en marcha de los proyectos. La programación de la ministración de los recursos debe ser integral: tierra – activos fijos – capital de trabajo.

Flujos de información

Para atender el problema de asimetrías de información hacia los jóvenes beneficiarios, sería conveniente aprovechar el mecanismo de cartas de aviso que extiende la Financiera Rural cuando está próximo el vencimiento de un pago del crédito, para dar información más completa a los jóvenes sobre el estado de su cuenta. Esto no significaría incrementar el costo de operación de la Financiera Rural y sí contribuiría a que los jóvenes estuviesen mejor informados.

Asimismo, es imperativo abatir los costos de transacción de los jóvenes, derivados de la necesidad de reponer procedimientos y documentación por los dilatados periodos de sanción a sus solicitudes de apoyo para proyecto agro-empresarial. La Financiera Rural ya ha emprendido algunas acciones de simplificación administrativa, se sugiere que se configure un programa integral de mejora continua en esta materia.

En torno a los flujos de información entre Financiera Rural y la SRA se sugiere la conveniencia de establecer un sistema de alerta temprana sobre el comportamiento de ciertos indicadores relevantes, por ejemplo, comportamiento de la cartera, avances en la colocación de los recursos, detección de malas prácticas operativas, que ayude a una oportuna acción correctiva.

Respecto a la instauración de procesos de mejora continua en la operación del Programa, se requiere primeramente acordar un conjunto de indicadores de desempeño sobre los cuales se determine cuál es la línea de base de la que se parte y cuáles serían las metas que se espera alcanzar a diversos plazos, estableciendo un proceso de monitoreo.

Se recomienda que la Financiera Rural, conjuntamente con la SRA, lleven a cabo un monitoreo sobre las condiciones reales en las que se está llevando a cabo la operación para detectar y corregir los casos en que se están aplicando indebidamente calendarios de pago desvinculados de las fechas reales en que se están ministrando los créditos a los jóvenes, así como la aplicación de pago de intereses sin considerar esas fechas reales.

ANEXOS

Operación del Programa JERFT

El Proyecto Escuela

El Proyecto Escuela (PE) tiene una duración formal de 120 días, es un espacio de capacitación donde se busca desarrollar habilidades individuales y grupales, en ámbitos técnicos-productivos, administrativos y de mercado. Los apoyos otorgados por el Programa incluyen recursos para el establecimiento de una empresa, donde los jóvenes deberán de capacitarse en la práctica, tanto en términos técnicos, como empresariales.

Las aportaciones directas se otorgan por Proyecto Escuela, con excepción de las becas que son entregadas por joven participante por un salario mínimo, durante los años 2007 y 2008 se observa en la Tabla 1, la convivencia de dos tipos de Proyectos Escuela, uno llamado tradicional y el otro de encadenamiento productivo, este último con mejores apoyos, a partir del año 2009 desaparece esta diferenciación. También se contó con una fase introductoria llamada Talento Emprendedor que desaparece para el 2010. Y en 2009 se contempló una aportación directa para la elaboración del Plan de Negocios.

**Tabla 1. Aportes máximos por año para un Proyecto Escuela
(pesos corrientes)**

Concepto	2007		2008		2009	2010
	Tradicional	Encadena- miento productivo	Tradicional	Encadena- miento productivo		
Talento emprendedor					35,000	
Instalación y operación del PE	225,000	450,000	225,000	450,000	450,000	300,000
Asistencia Técnico-productiva	55,000	80,000	85,000	95,000	95,000	60,000
Consultoría empresarial	25,000	45,000	45,000	65,000	65,000	40,000
Consultoría para plan de negocios					50,000	
Total	305,000	575,000	355,000	610,000	660,000	400,000
Días de beca	120	180	120	180	180	120

Elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Programa (ROP)

La etapa de Talento Emprendedor sirvió para animar a los jóvenes a tomar una actitud emprendedora, para definir el tema de negocio a emprender y para informar sobre los apoyos del Programa de manera que algunos jóvenes consideraban no iniciar el Proyecto Escuela, como se muestra en la Tabla 2. Los resultados de esta fase fueron variables, dependiendo de la experiencia de los consultores contratados.

Tabla 2. Número de jóvenes y porcentaje de permanencia de Talento Emprendedor al PE

Etapa	2007	2008
Talento emprendedor	4,000	611
Proyecto Escuela	3,486	436
Porcentaje de permanencia	87 %	71 %

Elaboración propia con datos de la SRA

En la Tabla 3 se presenta el número de jóvenes apoyados con Proyecto Escuela por estado. En el año 2007 se observa un número de beneficiarios muy superior a los que el Programa podría atender en su etapa de Proyecto Agroempresarial. En los años posteriores se reduce significativamente el número beneficiarios de proyectos escuelas. Como se observa, los estados que recibieron mayor apoyo son Chiapas, Guerrero, Veracruz y Morelos.

Tabla 3. Número de jóvenes apoyado con Proyecto Escuela, por estados por ejercicio fiscal

Estado	2007	2008	2009
Chiapas	448	74	
Guerrero	301	75	89
Veracruz	271	48	60
Morelos	313	45	
San Luis Potosí	227		105
Nayarit	293	25	
Hidalgo	289	23	
Zacatecas	297		
Oaxaca	242	42	
Durango	249		29
Guanajuato	230	40	
Michoacán	225	45	
Puebla	44	19	
Aguascalientes	32		
Nuevo León	25		
Total	3,486	436	283

Elaboración propia con datos de la SRA

El programa se dirige tanto a hombres como a mujeres, por lo que se esperaría que participaran en número equitativo; incluso, podría pensarse que en aquellas regiones donde la migración de los hombres jóvenes supera a la de las mujeres, éstas incrementarían su participación en el programa. Sin embargo, como se muestra en la Tabla 4, la participación llegó a 41% entre los años 2007-2009.

Tabla 4. Participación por año y género en el Proyecto Escuela

Género	2007	2008	2009
Hombres	2,061	281	128
Mujeres	1,425	155	155
Total	3,486	436	283
% de mujeres	41%	36%	55%

Elaboración propia con datos de la SRA

La decisión del tema en la que se dará capacitación en el Proyecto Escuela es fundamental, ya que con algunas variaciones menores, será la actividad productiva apoyada en la siguiente etapa. Como se observa en la Tabla 5, dentro de los datos disponibles dos actividades agrícolas destacan: los invernaderos y los viveros forestales, los primeros se diversifican, además de jitomate los jóvenes aprenden el cultivo de otras hortalizas, flores o plantas de ornato; los viveros forestales cuentan con acuerdos con la CONAFOR para la compra del producto.

Las actividades pecuarias siguen siendo importantes dentro del programa, pero han tendido a la diversificación; destacan en innovación, la acuicultura, la cría de peces de ornato y la producción de huevo. Otras actividades destacan por agregar valor a la producción primaria, como la agroindustria, por tratarse de servicios como el ecoturismo o simplemente por ubicarse fuera de producción agrícola o pecuaria, como es el caso de la minería.

Tabla 5. Actividades productivas y número de jóvenes participantes

Actividad productiva	2007	2008
Sin dato	2,218	7
Invernadero	489	88
Ovino	153	33
Bovino	132	29
Viveros forestales	102	216
Acuicultura	90	24
Ecoturismo	78	
Huevo	50	
Peces de ornato	49	
Porcinos	39	
Agroindustria	37	16
Miel	25	
Pavos	24	
Minería		23
	3,486	436

Elaboración propia con datos de la SRA

A partir del ejercicio fiscal actual 2010, el programa tendrá que otorgar sus apoyos dentro de los municipios de muy alta y alta marginalidad²⁹. En la Tabla 6 se analiza el cumplimiento de la regla para los Proyectos Escuela 2008 y 2009, utilizando los datos municipales. Al interior de los municipios existen localidades con mayor o menor índice de marginalidad y aun las comunidades marginadas tienen a su interior una importante polarización del ingreso.

²⁹ Zonas de Atención Prioritaria

Tabla 6. Número de beneficiarios de proyectos escuelas 2008 y 2009 que habitan en ZAP

Estado	Muy Alto	Alto	No cumple
Guerrero	209	30	
San Luis Potosí	54	69	19
Chiapas	60	46	
Veracruz	60	26	
Nayarit	48		
Puebla		51	
Durango	29		0
Oaxaca	22		
Guanajuato		25	
Hidalgo			25
Morelos			30

Elaboración propia con datos de la SRA y SEDESOL

El Proyecto Escuela

El Proyecto Escuela representa un momento privilegiado para la adopción de las innovaciones y para el fomento de una actitud de experimentación. El impacto más fuerte se logra en los aspectos tecnológicos; persisten aún importantes retos para mejorar la adopción de prácticas contables y comerciales.

Después de haber pasado por el reto de instalar una empresa y producir, (Ver Tabla 7) un 22% declaró sentirse satisfecho con lo que aprendió en el proyecto escuela, un 31% señaló que no se habían tratado de manera suficiente algunos temas técnicos como enfermedades, dietas y producción de alimentos. Entre los temas relevantes que no fueron tratados destaca la comercialización, la contabilidad y la administración. Es decir, se enseña a los jóvenes a producir pero poco se les capacita para vender sus productos.

Tabla 7. Percepción de los jóvenes de las carencias en el proyecto escuela

Carencias	Frecuencia ³⁰
Ninguna	22%
Insuficiencia en temas técnicos	31%
Tiempo	6%
Relación entre lo aprendido y la actividad de la empresa	10%
Falta de práctica	18%
Temas relevantes no tratados	22%

Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

Instalación de proyecto productivo

El Programa aporta apoyo directo y garantías para el acceso a crédito destinado a la adquisición bienes de capital y capital de trabajo, así como a la compra o renta de tierra en propiedad ejidal o comunal.

En la tabla 8 se presenta los montos máximos de apoyo por joven. Se observa una disminución en el monto para la compra y la renta de la tierra, así como un incremento para infraestructura, equipamiento y capital del trabajo.

Las Reglas de Operación (ROP) de 2007 y 2008 mencionan la aportación directa del costo del proyecto productivo, el préstamo del 50% para el mismo y el 100% en préstamo para la tierra. Las ROP 2009 y 2010 señalan la aportación directa y la aportación del 100% de garantía líquida para la compra o renta de la tierra y del 60% de garantía líquida para el proyecto productivo de manera que los jóvenes pueden acceder a crédito.

³⁰ Un 9% de los jóvenes señalo más de una carencia

Tabla 8. Montos máximos de apoyo por beneficiario en pesos corrientes

Concepto	2007		2008		2009		2010	
	Aportación directa	Préstamo	Aportación directa	Préstamo	Aportación directa	Garantía líquida	Aportación directa	Garantía líquida
Compra de derechos parcelarios		175,000		175,000		150,000		150,000
Renta de derechos parcelarios		54,000		54,000		45,000		35,000
Bienes de capital y Capital de trabajo	112,500	112,500	112,500	112,500	112,500	67,500	125,000	75,000
Gestión y consolidación (asistencia técnica)	10%		10%		10%		10%	

Elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Programa

También han existido cambios en los plazos del crédito. Las ROP de 2007 establecían un plazo de 10 años para el pago por la renta de la tierra; las del 2008, señalan 3 años para este mismo concepto, así como 36 meses para el pago del capital de trabajo durante los ejercicios 2007 y 2008 y después de este año el plazo para el pago del crédito es decisión de la fuente financiera.

El Programa aporta un 10% del costo total de los apoyos para consolidación y asistencia técnica; éste es utilizado para el pago del profesional que elabora el estudio de factibilidad o el plan de negocios; las ROP de 2009 y 2010 otorgan este apoyo hasta por dos ejercicios fiscales, de manera que los beneficiarios puedan contratar un seguimiento técnico y de negocios por un tiempo mayor.

Acceso a la tierra

El enfoque anterior del programa estimulaba³¹ la compra de la tierra *per se*, así los proyectos apoyados compraban más tierra de la necesaria para el establecimiento del proyecto y tenían una importante carga financiera debido a la compra de la tierra. Actualmente, los jóvenes pueden comprar sólo la tierra que requiera el proyecto productivo. En la Tabla 9 se muestra la inversión del Programa en tierra y en el Proyecto Productivo.

Tabla 9. Número de beneficiarios y destino del apoyo por año
(miles de pesos corrientes)

Año	Beneficiarios	Tierra	Proyectos productivos	Total
2007	816	26,926	141,681	168,607
2008	790	23,229	96,768	119,998
2009	835			172,637

Elaboración propia con datos de la SRA

Para los jóvenes que accedieron a la tierra con recursos del Programa, la compra tuvo un costo promedio 72,471 pesos en 2007 y de 48,989 en 2008. Una reducción aún mayor ocurrió con el costo promedio de la tierra rentada, que pasó de 37,111 pesos en 2007 a 16,371 pesos en 2008.

³¹ El periodo de crédito era de 15 años y el subsidio era del 70% del costo del Proyecto Productivo si los jóvenes compraban y de 5 años y el subsidio 50% si rentaban.

Tabla 10. Modalidad de acceso a la tierra y su costo por año
(pesos corrientes)

Concepto	2007			2008		
	Benefi- ciarios	Costo para el Programa	Promedio por joven	Benefi- ciarios	Costo para el Programa	Promedio por joven
Préstamo	130			163		
Propia	169			11		
Compra	222	16,160,991	72,471	403	19,742,403	48,989
Renta	296	11,059,000	37,111	213	3,486,918	16,371

Elaboración propia con datos de la SRA

El Programa ha flexibilizado el acceso a la tierra, así, se permite que los jóvenes ingresen con tierras propias, prestadas, rentadas o compradas, aplicando las mismas condiciones de apoyo para todas estas modalidades. Como se observa en la Tabla 11, el 24% de los jóvenes no requirió crédito para acceder a la tierra y el 76% restante compró o rentó en igual proporción.

En la búsqueda de que las unidades productivas tengan un tamaño adecuado no se permite la fragmentación de la propiedad social, así, un derecho parcelario puede ser grande para su aprovechamiento en una agroindustria o en un invernadero. El tamaño de las agroempresas apoyadas por el programa está determinado por el número de socios, esto permite comprar un solo derecho parcelario para la agroempresa.

La renta de parcelas ejidales también puede ser más flexible con respecto a la superficie y se pueden encontrar parcelas en renta de una superficie relativamente pequeña, con excelente condiciones para el establecimiento de un invernadero o agroindustria, tales como acceso a agua, electricidad y cercanía con el núcleo agrario. El préstamo también es una opción frecuente. Ver Tabla 11.

Tabla 11. Modalidad de acceso a la tierra

(Número de jóvenes)

Modalidad de acceso a la tierra	2007	2008	2009	Frecuencia 2007-2009
Compra	221	403	312	38%
Renta	296	213	415	38%
Propia	169	11	101	12%
Préstamo	130	163	7	12%
Total	816	790	835	

Elaboración propia con datos de la SRA

Tabla 12. Modalidad de acceso a la tierra por tipo de proyecto y propiedad

2007								
Actividad	Compra		Renta		Propia		Préstamo	
	individual	grupal	individual	grupal	grupal	grupal	individual	grupal
Ganadería	42	57	109	153		122	126	
Invernadero	1	95		34		16	4	
Agroindustria		26				31		
2008								
Ganadería	1	130	25	80		11		
Invernadero		200	2	55			3	5
Acuícola		61		51				
Vivero forestal								82
Agroindustria								21
Turismo rural		11					3	24
Apícola								25

Elaboración propia con datos de la SRA

Los proyectos apoyados

El programa apoyó las empresas de 816 jóvenes con recursos fiscales de 2007 y 790 con recursos de 2008. El programa aportó de forma directa el 50% del costo del proyecto productivo y el 60% como garantía líquida para que los jóvenes recibieran financiamiento por el 50% del costo restante. El costo promedio por joven, tomando en cuenta ambas aportaciones y la compra o renta de tierra, fue de 209,307 pesos en 2007 y de 151,896 pesos en el 2008. En la Tabla 13 se muestra como estas aportaciones se convirtieron en inversión fija o bien en capital de trabajo.

Tabla 13. Aportaciones directas y garantías líquidas
(pesos corrientes)

Concepto	2007	2008
Aportación directa inversión fija	63,223,611	46,661,093
Aportación directa capital de trabajo	26,641,526	13,825,639
Garantías líquidas inversión fija	37,934,167	28,049,517
Garantías líquidas capital de trabajo	15,984,916	8,232,129
Costo incluyendo Proyecto Productivo y tierra	171,004,211	119,997,700
Costo para la SRA del Proyecto Productivo	143,784,220	96,768,379

Elaboración propia con datos de la SRA

Las actividades apoyadas por el Programa también se han ampliado; aunque la ganadería tiene todavía una gran importancia, es notable el impulso a los invernaderos y a los viveros forestales. Existen algunas otras actividades con potencial de rentabilidad que podrían crecer en los próximos años como la agroindustria y el turismo, en la tabla 14 se presenta las actividades financiadas con su frecuencia por número de apoyos.

Tabla 14. Actividades financiadas por año y número de apoyos

Actividad	2007	2008	2009
Ganadería	74%	37%	42%
Invernaderos	19%	31%	34%
Viveros forestal		10%	10%
Acuícola		14%	3%
Agroindustria	7%	3%	6%
Turismo rural		5%	5%

Elaboración propia con datos de la SRA

La mayoría de los JER en la muestra (59%) tiene empresas ganaderas; el principal producto es el ganado bovino, le siguen el ovino y el caprino. Por el número de JER, las empresas agrícolas fueron las segundas en importancia (31%); el principal producto es el tomate cosechado en invernadero; otros tipos de empresa son las acuícolas (6%) y de transformación (4%).

Ganadería

Bovinos

La ganadería de bovinos se impulsó de forma importante durante el 2007 y en mucha menor medida en 2008. Algunos estados como Aguascalientes y Sonora en el 2008 apoyaron proyectos individuales. Dentro de los proyectos financiados existen algunos especializados en carne o en leche, algunos con estos dos propósitos. En general los proyectos apoyan la cría, por lo que la inversión fija está compuesta por pies de cría, aunque existen también proyectos de engorda.

Tabla 15. Número de jóvenes participando en proyectos de bovinos con recursos fiscales 2007 y 2008

Estado	2007			2008		
	No de jóvenes	individuales	grupales	No de jóvenes	individuales	grupales
Aguascalientes	67	67				
Guerrero				8		8
Guanajuato	84		84			
Michoacán	74	36	38			
Oaxaca	107	8	99			
Sinaloa	8		8	18		18
Sonora	88	22	66	24	24	
No de empresas		133	36		24	6

Elaboración propia con datos de la SRA

En la Tabla 16 se presenta los costos en los que el Programa incurrió en 2007 y 2008 con proyectos de bovinos. Aunque la inversión es muy diferente debido al número de beneficiarios, el costo promedio por beneficiario es muy similar: en 2007 fue de 209,029 pesos y en 2008 de 208,173 pesos.

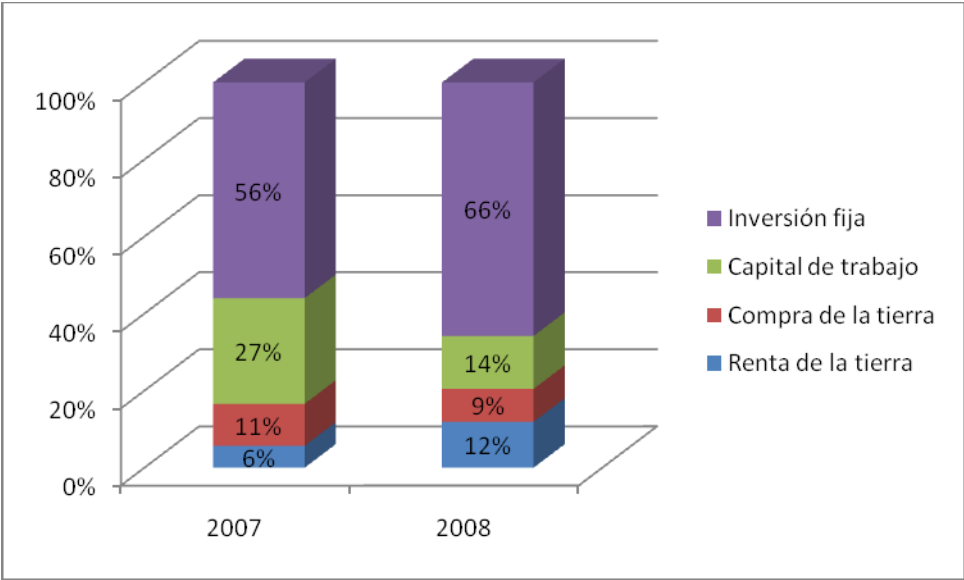
Tabla 16. Número de jóvenes con proyectos de bovino y su costo para el Programa
(pesos corrientes)

Concepto	2007		2008	
	No de Jóvenes	Costo para el Programa	No de Jóvenes	Costo para el Programa
Préstamo	36		0	
Propia	106		0	
Renta	234	5,107,027	16	906,000
Compra	52	9,728,000	35	1,265,273
Aportación directa capital de trabajo	428	15,339,902	51	912,179
Aportación directa inversión fija	428	31,303,204	51	4,366,488
Garantías líquidas capital de trabajo	428	9,203,941	51	547,010
Garantías líquidas inversión fija	428	18,781,922	51	2,619,893
Total		89,463,997		10,616,842

Elaboración propia con datos de la SRA

En el Gráfico 1 se compara la inversión en dos diferentes años, se observa un incremento de la inversión en tierra y en la inversión fija, esto último, porque en conjunto los proyectos bovinos incrementaron su enfoque de crianza y disminuyeron la compra de animales para engorda.

Gráfico 1. Estructura de la inversión del Programa en los proyectos de bovinos



Elaboración propia con datos de la SRA

Ovinos

La ganadería de ovinos fue la actividad financiada para 167 jóvenes en 2007 y 81 jóvenes en 2008. En 2007 el 81% de los proyectos fueron individuales, mientras que en 2008 el 99% de los proyectos de ovinos fueron grupales. Destacan por el número de jóvenes apoyados algunos estados tradicionalmente productores y que cuentan con importantes mercados regionales, como Hidalgo, Puebla y el Estado de México.

Tabla 17. Número de jóvenes participando en proyectos de ovinos con recursos fiscales 2007 y 2008

Estado	2007			2008		
	No de jóvenes	individuales	grupales	No de jóvenes	individuales	grupales
Aguascalientes	5	5				
Baja California Sur						25
Campeche	16	5	11			
Estado de Mexico	21	21				
Hidalgo	44	44				11
Michoacán	12		12			
Oaxaca						20
Puebla	35	35				
Querétaro	15	15				
Sinaloa	8		8			10
Sonora	5	5			1	
Yucatán	6	6				
Zacatecas						14
Total	167	136	31	81	1	80
Número de empresas	144	136	8	15	1	14

Elaboración propia con datos de la SRA

En la Tabla 18 se presentan la estructura de costo para ovinos. El costo promedio por joven es un poco mayor en el 2008 con 226,577 pesos, que en el 2007 que fue de 200,836, lo que se explica por el aporte de tierra propia de los jóvenes a sus proyectos.

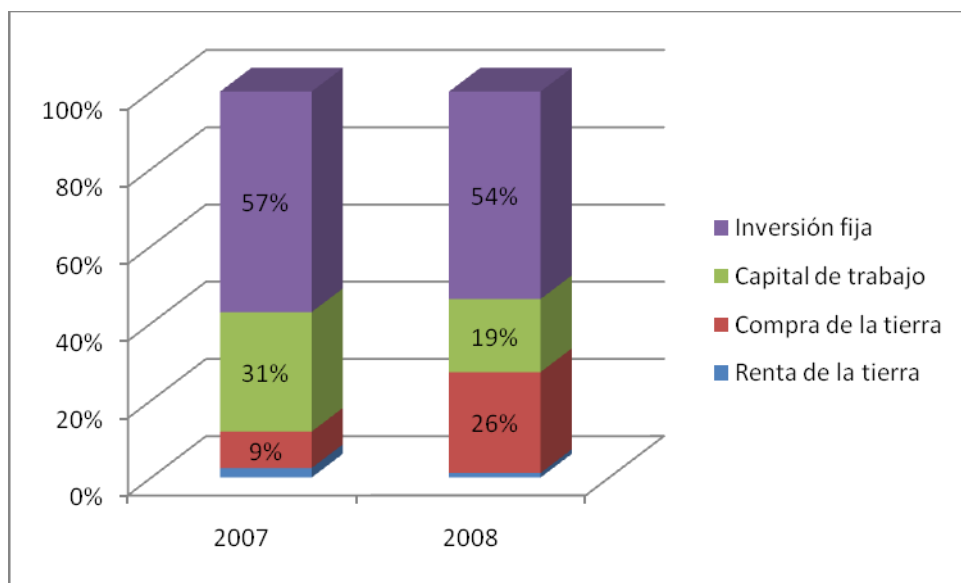
Tabla 18. Número de jóvenes con proyectos de ovino y su costo para el Programa
(pesos corrientes)

Concepto	2007		2008	
	Beneficiarios	Costo para el Programa	Beneficiarios	Costo para el Programa
Préstamo			11	
Propia	90			
Renta	28	827,000	4	214,190
Compra	49	3,165,528	66	4,799,165
Aportación directa capital de trabajo	167	6,488,536	81	2,171,422
Aportación directa inversión fija	167	11,978,441	81	6,165,790
Garantías líquidas capital de trabajo	167	3,893,122	81	1,302,731
Garantías líquidas inversión fija	167	7,187,065	81	3,699,474
Total		33,539,692		18,352,773

Elaboración propia con datos de la SRA

En el Gráfico 2 se compara la estructura de la inversión del programa para este tipo de proyectos. Se observa un incremento en la cantidad destinada a la compra de la tierra y una disminución en el capital de trabajo, que en estos proyectos está compuesto por borregos de engorda y alimento para tres meses.

Gráfico 2. Estructura de la inversión del Programa en los proyectos de ovinos



Elaboración propia con datos de la SRA

Invernadero

Los invernaderos han ganado importancia dentro del Programa, la actividad para ser rentable requiere de una inversión relativamente elevada, por lo que es adecuada para grupos. En 2007 y 2008 el Programa sólo apoyó 10 invernaderos de propiedad individual. Los estados con más apoyos son Michoacán, Chiapas y Morelos.

Tabla 19. Número de jóvenes participando en proyectos de invernadero con recursos fiscales 2007 y 2008

Estado	2007			2008		
	No de jóvenes	Individuales	Grupales	No de jóvenes	Individuales	Grupales
Chiapas				46		46
Coahuila	20		20			
Colima	37		37			
Jalisco	28		28			
Michoacán	16	5	11	32		32
Morelos				40		40
Nayarit				19		19
Oaxaca	16		16			
San luis Potosí	33		33			
Sinaloa				21		21
Sonora				5	5	
Total	150	5	145	163	5	158
Número de empresas		5	22	23	5	18

Elaboración propia con datos de la SRA

La inversión realizada en 2007 y 2008 por el Programa en invernaderos es muy similar, dado que el número de jóvenes con este tipo de proyecto pasó de 150 a 163 y los promedios del apoyo por joven pasaron de 228,210 pesos a 228,512 pesos.

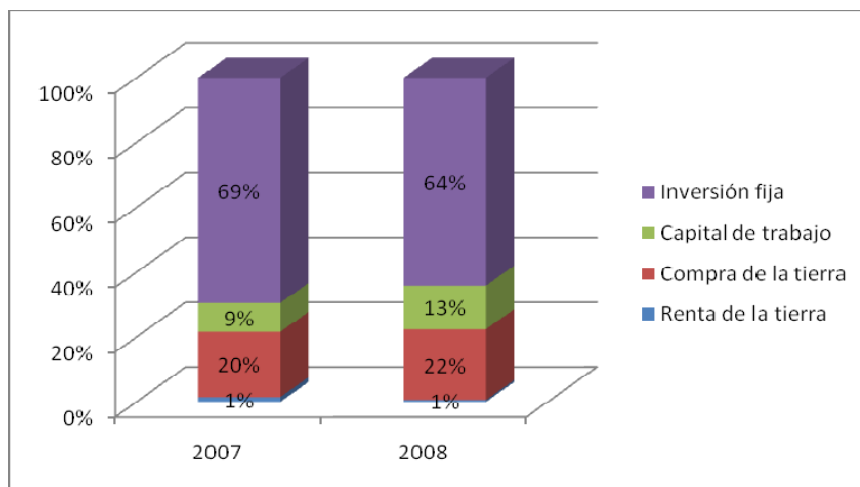
Tabla 20. Número de jóvenes con proyectos de invernadero y su costo para el Programa

(pesos corrientes)

Concepto	2007		2008	
	No de jóvenes	Costo para el Programa	No de jóvenes	Costo para el Programa
Préstamo	4		3	
Propia	16			
Compra	96	6,895,835	146	8,135,650
Renta	34	504,000	14	216,000
Aportación directa capital de trabajo	150	1,909,852	163	3,163,653
Aportación directa inversión fija	150	14,859,975	163	14,896,272
Garantías líquidas capital de trabajo	150	1,145,911	163	1,840,817
Garantías líquidas inversión fija	150	8,915,985	163	8,995,138
Total		34,231,558		37,247,530

Elaboración propia con datos de la SRA

Gráfico 3. Estructura de la inversión del Programa en los proyectos de invernadero



Elaboración propia con datos de la SRA

Acuacultura

La acuacultura fue elegida por 100 jóvenes que fueron apoyados con recursos fiscales de 2008 para establecer 12 empresas en los estados de Chiapas, Morelos y Oaxaca, como se muestra en la Tabla 21.

Destacan seis empresas de crías de peces de ornato en el estado de Morelos, que cuentan con condiciones naturales de clima y agua para desarrollar la actividad, así como una relativa cercanía con el mercado y alguna tradición en la región de cría de peces.

Algunas de las empresas que producen especies comestibles tienen en sus planes de negocio establecer restaurantes para vender al consumidor final.

Tabla 21. Número de jóvenes participando en proyectos de acuacultura

Estado	Empresas acuícolas	Empresas Peces de ornato
Chiapas	3	
Morelos	2	6
Oaxaca	1	
No. de socios	56	44
No de agroempresas	6	6

Elaboración propia con datos de la SRA

Turismo rural

Con recursos fiscales del año 2008 el Programa apoyó a cinco empresas de turismo rural, tres de ellas individuales, ubicadas en el estado de Aguascalientes y dos de ellas grupales, contando estas últimas con 35 socios y localizadas en el estado de Nayarit. El costo para la SRA de estas actividades es de 6,580,000 pesos, con una inversión promedio por socio de 173,158 pesos. La inversión se distribuyó en 69% en inversión fija, un 24% en capital de trabajo y un 6% en la compra de tierra. Sólo 11 de los 35 socios compraron tierra, el resto tuvo el acceso por medio de préstamo.

Vivero Forestal

El programa ha financiado la creación de cuatro viveros forestales que en conjunto cuentan con 82 socios y se ubican en el estado de Chiapas, en los municipios de Aldama, Santiago del Pinar y Chenalhó, los que se sitúan entre los municipios más marginados del país; ocupan los lugares 34, 42 y 106. Estos jóvenes han tenido el apoyo de su comunidad y los proyectos se encuentran en terrenos prestados.

Los viveros forestales en su conjunto han significado un costo al Programa de 8,320,000 pesos, con una inversión promedio por joven de 101,463 pesos. Esta inversión se ha destinado en un 61% a capital de trabajo y en un 49% a la inversión fija.

Agroindustria

El Programa ha apoyado la creación de siete agroindustrias, todas ellas grupales; cinco están ubicadas en Nuevo León y planean producir quesos de cabra; la de Oaxaca es un pequeño beneficio de café que acopia y beneficia; la agroempresa de Nayarit fue pensada como una procesadora de los productos agrícolas regionales, abundantes en temporada y con bajos precios, como jitomate, frijol y mango.

Tabla 22. Número de jóvenes participando en proyectos de agroindustria con recursos fiscales 2007 y 2008

Estado	2007			2008		
	No. de Jóvenes	Grupal	Número de empresas	No. de Jóvenes	Grupal	Número de empresas
Nuevo León	27	27	5			
Oaxaca	15	15	1			
Nayarit				21	21	1

Elaboración propia con datos de la SRA

Aunque el Programa no invirtió en la compra o renta de tierra para las agroindustrias apoyadas en 2008, el costo promedio por joven es muy similar 183,137 pesos en 2007 y 180,000 pesos en 2008. En la Tabla 23 se presentan los detalles del acceso a la tierra, así como el costo para el programa.

Tabla 23. Número de jóvenes con proyectos de agroindustria y su costo para el Programa

(pesos corrientes)

Concepto	2007		2008	
	No de jóvenes	Costo para el Programa	No de jóvenes	Costo para el Programa
Préstamo			21	
Propia	31			
Compra	11	131,746		
Aportación directa capital de trabajo	42	2,067,535	21	708,750
Aportación directa inversión fija	42	2,657,465	21	1,653,750
Garantías líquidas capital de trabajo	42	1,240,521	21	425,250
Garantías líquidas inversión fija	42	1,594,479	21	992,250
Total		7,691,746		3,780,000

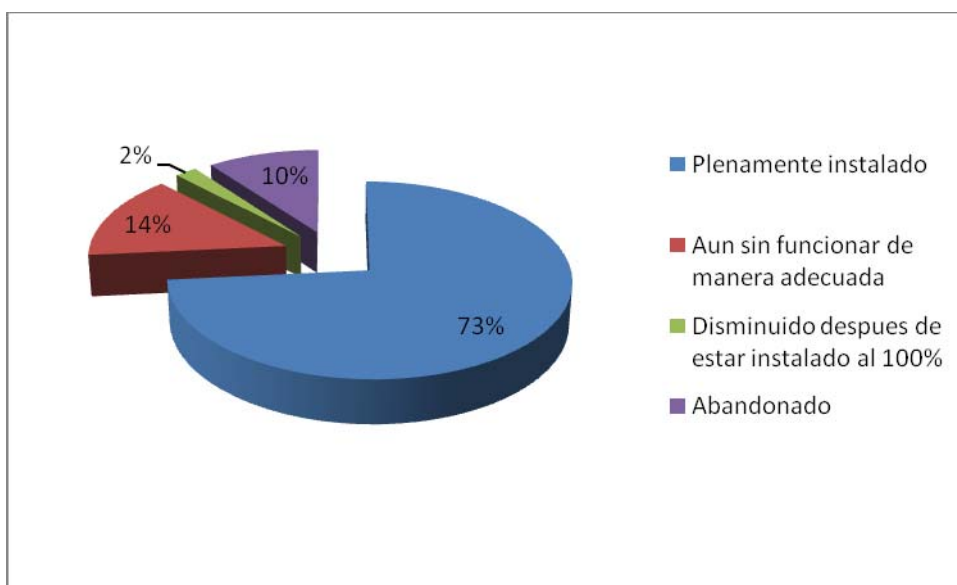
Elaboración propia con datos de la SRA

Avance en la instalación de las empresas

Instalar una empresa es un reto importante para un grupo de jóvenes a pesar de los apoyos del programa. Las empresas han tenido que cubrir los requisitos para poder recibir el crédito, conseguir proveedores, supervisar que lo adquirido o instalado corresponda a lo contratado y, finalmente, producir y vender.

En el Gráfico 4 se puede apreciar el estado de avance del conjunto de las empresas del universo, 73% ha logrado instalarse plenamente y ha iniciado sus actividades, 14% no puede iniciar actividades, 2% ha disminuido sus actividades después de haber logrado su instalación y 10% ha abandonado la actividad.

Gráfico 4 Estado de avance en la instalación de los proyectos de beneficiarios 2007 y 2008 al momento de la evaluación



Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

Sólo 31% de las empresas instaladas declararon que no tuvieron problema alguno para instalarse, el resto tuvo que superar dificultades como el retraso o la no entrega del crédito. En la Tabla 24 se presenta un resumen de estas causas.

Tabla 24. Dificultades enfrentadas por los proyectos instalados

Dificultad	Frecuencia ³²
Retraso o no entrega del crédito	48%
Estuvieron listos en una fecha inadecuada para iniciar el ciclo de producción	12%
CONAFOR, único cliente no quería pagar el subsidio que había comprometido, se teme que incumpla contrato y no compre la producción	12%
Dificultades para conectarse a las redes de distribución de energía eléctrica o de agua	12%
Premura para las compras y la instalación por exigencia de la FR	8%
Incremento de costos	4%
Costos necesarios no incluidos en el financiamiento	4%
Mortandad catastrófica de animales	4%

Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

Las razones principales que explican el retraso en la instalación de los proyectos que están aún sin funcionar son: el retraso o la no entrega de los recursos de la Financiera Rural (43%); dificultades con los proveedores (43%); y la existencia de problemas internos (14%).

Los proyectos que han reducido su actividad son ganaderos, diseñados para la cría y la engorda, ésta última financiada con un crédito de avío.

Los proyectos que han sido abandonados tuvieron dificultades financieras debido a que generaron pérdidas por diversas razones, como la compra anticipada de alimentos que se descompusieron, la entrega tardía de animales que fueron vendidos en situaciones desventajosas porque había que pagar el crédito, la compra de animales a un precio mayor al establecido en el proyecto o el peso del pago del crédito y del costo de los seguros. Debido a esas situaciones vendieron algunos activos para pagar el crédito y se encuentran descapitalizados.

³² El 16% de las empresas enfrentó más de una dificultad.

Las empresas apoyadas con recursos fiscales 2007 han tenido un año más para instalarse plenamente; pero ese mayor plazo también significa mayor probabilidad de haber enfrentado problemas que lleven a disminuir su operación o a abandonarla. En la Tabla 25 se presenta la situación en que se encontraban las empresas por año de apoyo.

Tabla 25. Estado de avance en la instalación de los proyectos al momento de la evaluación por año de 2007 y 2008

Estado de avance en la instalación del proyecto	2007	2008
Plenamente instalado	68%	79%
Aún sin funcionar de manera adecuada	8%	21%
Disminuido después de estar instalado al 100%	4%	
Abandonado	20%	

Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

Tomando en conjunto a las empresas apoyadas con recursos fiscales del 2007 y del 2008, el tiempo promedio transcurrido entre la llegada del apoyo directo de la SRA y la instalación de las empresas es de cinco meses. El tiempo entre la llegada del crédito refaccionario y la instalación de la empresa es menor a un mes y medio (Ver Tabla 26). Esto se explica porque los jóvenes hacen un gran esfuerzo por maximizar la inversión del Programa, en ocasiones con el apoyo del proveedor, quien financia la instalación con la expectativa de la llegada del crédito; algunas veces los jóvenes invierten su trabajo en la instalación e incluso toman deuda adicional para completarla. Así, 14% de las empresas estuvieron instaladas antes de la llegada del crédito refaccionario.

Tabla 26. Tiempo entre la entrega del apoyo y del crédito refaccionario

Proyectos apoyados con recursos fiscales en los años	Entre el apoyo y la instalación	Entre el crédito refaccionario y la instalación
2007 y 2008	5 meses	41 días
2007	5.5 meses	17 días
2008	4.45 meses	85 días

Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

En la Tabla 27 se presentan las fechas para las entregas de los apoyos. Estas fechas condicionan cuándo las empresas estarán plenamente instaladas e iniciarán el proyecto productivo. Las fechas son muy similares en 2007 y 2008; la fecha predominante de la primera venta de las empresas instaladas con recursos fiscales del 2008 incluye sólo a las empresas que ya han logrado su primera venta (76% del total).

Tabla 27. Fechas predominantes

Fechas predominantes	2007	2008
Entrega del apoyo de la SRA	Mayo 2008	Mayo 2009
Entrega del crédito refaccionario	Agosto 2008	Julio 2009
Entrega del crédito de avío	Octubre 2008	Octubre 2009
Empresa instalada	Septiembre 2008	Septiembre 2009
Primera venta	Abril 2009	Noviembre 2009

Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

Características de las empresas creadas por el Programa

Del total de empresas apoyadas, 315 son individuales, mientras que 146 corresponden a proyectos grupales, con un total de 1,324 socios. Las empresas individuales se concentran solamente en los rubros de producción bovina (153 empresas, equivalente a la mitad) y de ganado ovino (137 empresas). Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**Tabla 28

Tabla 28. Empresas creadas en 2007 y 2008 por tipo de actividad

Tipo de empresas	Número de empresas	Individuales	Grupales
Bovinos	195	153	42
Invernadero	59	12	47
Ovinos	158	137	21
Vivero forestal	4		4
Transformación	9	0	9
Peces de ornato	15	10	5
Acuicultura	4		4
Ecoturismo	5	3	2
Porcinos	3	0	3
Huevo	3		3
Miel orgánica	2		2
Pollos	4	0	4
Totales	461	315	146

Elaboración propia con la base de datos de la SRA

En las empresas grupales los rubros más frecuentes son de ganado bovino (42 empresas), de ganado ovino (21 empresas) y de producción en invernadero (47 empresas). Sin embargo, las empresas grupales cubren, además, otra amplia gama de actividades productivas (Ver Tabla 29).

Tabla 29. Beneficiarios en 2007 y 2008 según tipo de actividad

Tipo de empresas	Beneficiarios	Individuales	Grupales
Bovinos	500	153	42
Invernadero	443	12	47
Ovinos	280	137	21
Vivero forestal	82		4
Transformación	78	0	9
Peces de ornato	69	10	5
Acuicultura	39		4
Ecoturismo	38	3	2
Porcinos	34	0	3
Huevo	29		3
Miel orgánica	25		2
Pollos	22	0	4
Total	1639	315	146

Elaboración propia con la base de datos de la SRA

Durante 2007 y 2008 el Programa ha beneficiado a 1,639 jóvenes: 315 a través de un proyecto individual y 1,324 asociados en un total de 146 empresas.

El 75% de los beneficiarios se concentra solamente en los tres rubros productivos más frecuentes: en la producción bovina (31% de los beneficiarios); en los proyectos de invernadero (27%); y en la producción de ganado ovino (17%). El 25% restante se distribuye en nueve tipos diferentes de actividades productivas.

La rentabilidad de la inversión

Se identifican dos enfoques relevantes, uno es desde el punto de vista del sector público, donde se incluyen la inversión realizada con el fin de generar las agroempresas de los jóvenes (apoyo directo y crédito). Desde este punto de vista, si las empresas son rentables, el sector público ha contribuido a la generación de riqueza y de no ser rentables ha transferido subsidios al consumo y es probable que una parte de estos no se quedará en los jóvenes, si no en los compradores de sus productos o en los proveedores.

El otro punto de vista es el de los jóvenes, quienes aunque reconocen que han recibido una cantidad importante como apoyo directo, ven como relevantes el crédito contratado y la inversión que ellos, en bienes o en trabajo han realizado en sus empresas. Desde el punto de vista de los jóvenes, si la empresa es rentable, ellos continuarán operándola, generarán utilidades con las que pagaran el crédito y obtendrán riqueza para sus familias. De no ser rentable para los jóvenes, abandonarán la empresa, perderán las garantías y muy probablemente también algunos de los bienes comprados con el crédito o con el apoyo directo.

El programa cuenta con la información sobre la inversión y la encuesta tiene un estimado de la inversión realizada por los jóvenes, sin embargo para medir la rentabilidad de una inversión se requiere de los flujos de efectivo de la vida del proyecto, sólo se cuenta con un primer flujo para el 76% de los proyectos y normalmente los flujos durante los primeros años son crecientes, para después estabilizarse. La opinión de los jóvenes con respecto al funcionamiento y al resultado en el primer año se presenta en la Tabla 30.

Tabla 30. Uso de la infraestructura de los proyectos apoyados

Funcionamiento	General	Bovinos	Ovinos	Invernadero
Capacidad inicial baja	67%	63%	67%	67%
Capacidad plena	33%	38%	33%	33%

Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

Como se observa en la Tabla 31, el 67% de las empresas apoyadas no estaban funcionando a su capacidad plena, sin embargo las razones para trabajar utilizando sólo una parte de la capacidad instalada en bovinos y ovinos es por mortandad; en invernadero, en cambio, es el primer ciclo, ven la posibilidad de incrementar su productividad o aun no estaban produciendo en la superficie total.

Las actividades apoyadas por el Programa son primarias, por lo tanto susceptibles a riesgos ambientales y de mercado. El 60% de los jóvenes consideró el ejercicio como atípico, con bajas utilidades.

Tabla 31. Percepción de los jóvenes en año normal o atípico

Operación durante el año	General	Bovinos	Ovinos	Invernadero
Normal	40%	36%	20%	90%
Atípico con bajas utilidades	60%	64%	80%	10%

Elaboración propia con datos de la encuesta de campo 2010

Si bien no se conocen los flujos futuros, sí se sabe cuál es el sentido tomarán en cada uno dependiendo el tipo de proyecto. En la Tabla 32 se presenta la inversión realizada por el sector público, así como el crédito que es la inversión relevante para el beneficiario. La rentabilidad en este año para los proyectos de invernadero es tal que permite enfrentar los costos de operación, pagar los gastos financieros, afrontar la depreciación y para aquellos proyectos con mejores resultados, pagar su deuda a capital. Si se proyectan estos datos en un modelo finca para la vida útil del proyecto, suponiendo que los flujos mejoren de manera conservadora, resulta que este tipo de proyecto es rentable para el sector público y de forma privada para el joven, quien tendría recursos derivados del proyecto para cumplir con sus obligaciones financieras.

Tabla 32. Inversión, crédito y rentabilidad en proyectos de invernadero

Concepto	Monto de inversión (2007 y 2008)	Monto de inversión promedio por joven (2007 y 2008)	Crédito promedio por joven
Tierra	8,855,650	28,293	28,293
Capital de trabajo	10,147,010	32,419	16,209
Inversión fija	59,512,494	190,136	95,068
Inversión total	78,515,154	250,847	139,570
Utilidad Bruta		40,718	40,718
Rentabilidad (Utilidad de Bruta/Inversión)		16%	29%

Elaboración propia con datos de la SRA y de la encuesta de campo 2010

Datos similares se presenta en la Tabla 33 y Tabla 34 para los proyectos de bovinos y ovinos. En los casos en que los proyectos enfrentan la disminución de los hatos, la utilidad bruta disminuiría en los próximos ejercicios, con una carga importante en infraestructura que no se utilizará en forma cabal por el proyecto. El programa podría respaldar la voluntad de aquellos jóvenes que quisieran restaurar sus proyectos, que después de un análisis donde demuestren que pueden producir a un costo menor que su precio de venta. Aún con acciones de este tipo, sólo una parte de los proyectos ganaderos podrían recuperarse en el largo plazo.

Tabla 33. Inversión, crédito y rentabilidad en proyectos de bovinos

Concepto	Monto de inversión (2007 y 2008)	Monto de inversión promedio por joven (2007 y 2008)	Crédito promedio por joven
Tierra	11,899,273	24,842	24,842
Capital de trabajo	32,504,162	67,858	33,929
Inversión fija	71,339,384	148,934	74,467
Inversión total	115,742,819	241,634	133,238
Utilidad Bruta		-5,073	-5,073
Rentabilidad (Utilidad de Bruta/Inversión)		-2%	-4%

Elaboración propia con datos de la SRA y de la encuesta de campo 2010

Tabla 34. Inversión, crédito y rentabilidad en proyectos de ovinos

Concepto	Monto de inversión (2007 y 2008)	Monto de inversión promedio por joven (2007 y 2008)	Crédito promedio por joven
Tierra	8,178,883	32,979	32,979
Capital de trabajo	17,319,916	69,838	34,919
Inversión fija	36,288,462	146,324	73,162
Inversión total	61,787,261	249,142	141,061
Utilidad Bruta		6,613	6,613
Rentabilidad (Utilidad de Bruta/Inversión)		3%	5%

Elaboración propia con datos de la SRA y de la encuesta de campo 2010

Metodología de la Evaluación

Se analizaron los documentos del programa tales como reglas de operación, manuales de operación y los contratos con la Financiera Rural, así como las bases de datos para los beneficiarios en proyecto escuela (2007-2009) y con proyectos productivos (2007-2009)

Se realizó una encuesta con representatividad estadística para el universo de evaluación, que son los jóvenes apoyados con proyectos productivos de los ejercicios fiscales 2007 y 2008. Se trata del mismo universo para el cual se obtuvo la línea de base de los indicadores del programa.

Con el fin de confirmar la solidez de la línea de base del año pasado, se aprovechó el trabajo de campo para confirmar el cálculo de la línea de base, obteniendo para todos los indicadores, resultados muy similares, dentro de los márgenes de confianza y exactitud de la muestra estadística.

También se obtuvo el valor de los indicadores. Para el indicador de rentabilidad se realizaron estados de resultados para todas aquellas empresas que habían logrado completar un ciclo productivo. Se cuantificó y valoró la inversión realizada por los jóvenes, se utilizaron valores de recuperación de la inversión, de manera que la depreciación calculada reflejara cabalmente la pérdida de valor de la inversión, dado que algunos proyectos no habían realizado ejercicio de un año, se calcularon los intereses y la depreciación atribuibles al tiempo de ejercicio.

En los proyectos ganaderos se calculó la diferencia del valor del hato al inicio del periodo y al final, para reflejar el cambio positivo en el estado de resultados de aquellos jóvenes que están privilegiando la reinversión, así como, por lo contrario, reflejar la disminución de aquellos proyectos que han vendido sus pies de cría.

Además de la medición de los indicadores, la encuesta profundizó sobre la inserción en el mercado de insumos y productos para las empresas apoyadas. Se levantó información general de los mercados locales, utilizando fuentes adicionales a los beneficiarios, de manera que la información proporcionada por ellos puede analizarse en su contexto.

Se revisaron los estudios de inversión o planes de negocio que se tenían disponibles en la Secretaría de Reforma Agraria.

Se mantuvieron reuniones de equipo y con la contraparte de la SRA en varios momentos para discutir los hallazgos y sugerir líneas de análisis. Finalmente, se tuvo una reunión con la Financiera Rural, que es el agente financiero del Programa.

Adicionalmente, para evaluar la posibilidad de contar con un grupo de control que permita la realización de evaluaciones de impacto, por cada encuesta de la muestra, se levantó una encuesta paralela entrevistando a algún joven que hubiera participado en el proyecto escuela, pero que aún no hubiera recibido apoyo para la instalación de una agroempresa. En el caso de comunidades donde todos los participantes han recibido apoyo para la instalación de su emprendimiento productivo, otra opción era entrevistar a un joven de alguna comunidad vecina que compartiera la circunstancia citada; en su defecto, se proponía entrevistar a cualquier otro joven que compartiera similares condiciones socioeconómicas que el joven entrevistado.

Determinación del tipo de muestra

Con base en las consideraciones expresadas en el punto anterior, se determinó levantar una muestra aleatoria simple.

Marco de muestreo

Está formado por el listado de beneficiarios 2007 y 2008 del Programa, proporcionado por la Secretaría de la Reforma Agraria.

Tamaño de la muestra

El cálculo del tamaño de muestra se hizo utilizando la fórmula:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N} (1 - tnr)}$$

Donde $n_0 = \frac{Z^2 \sigma^2}{e^2}$

Z es el valor del estadístico para un nivel de probabilidad dado, según la distribución normal tipificada

α es el nivel de significación o probabilidad máxima con la cual puede cometerse el error de rechazar una hipótesis cuando debería ser aceptada. Con $(1-\alpha)$ se representa la confiabilidad de la prueba.

S^2 es la varianza poblacional

e es el margen de error aceptable, que expresa el nivel de precisión deseado.

t_{nr} es la tasa esperada de "no respuesta"

La determinación de los valores de las variables se hizo como sigue: Se tomó como variable de interés el valor total del apoyo del programa (en adelante VT), el cual incluye el monto del subsidio y el crédito, tanto en compra o renta de tierra, inversión física y asistencia técnica. Se considera que esta variable captura los múltiples factores que intervinieron en la configuración de la cartera de proyectos apoyados por el programa y refleja bien la variabilidad al interior de ésta. El nivel de confiabilidad $(1-\alpha)$ es de 95%, con un valor en tabla de Z de 1.96. La precisión es del 10%, expresada en términos absolutos respecto al promedio de VT en la población muestreada, que es de 299.96 miles de pesos, por lo que $e= 29.99$ miles de pesos. La varianza poblacional, S^2 de VT, es de 11,321 miles de pesos. Se asume una tasa de no respuesta de 5%. N, el tamaño de la población por muestrear tiene un valor de 1,606.

EQUIPO DEL PROYECTO

Consultor Principal

Luis Gómez Oliver

Área de Operación FAO

Gilda Galicia

Consultores Nacionales

Azucena Díaz

Hugo Gámez Flores

Jorge Luis Chávez

Santos Santillanes

Martha Romero Serrano

Consultores de Campo

Angélica Tacuba Santos

Maribel Avilés Cano

Patricia Cordero Cortés

Carlos Alberto May Moo

Marcelino Cabrera de la Fuente

Reynol González Vizcarra

Servicio Social

Antonio Sánchez

Mario Alberto Munguía