

UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA
"ANTONIO NARRO"

DIVISION DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS



LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES RURALES EN LOS 90'S

Por:

VIRGINIA RODRIGUEZ PEREZ

TRABAJO DE OBSERVACION

Presentada como Requisito Parcial para
Obtener el Título de:

Ingeniero Agrónomo en Administración Agropecuaria

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México

Noviembre de 1998

UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA
"ANTONIO NARRO"

DIVISION DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS

LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES RURALES EN LOS 90'S

Trabajo de Observación, Estudio y Obtención de Información.

Realizado por:

VIRGINIA RODRIGUEZ PEREZ

Que somete a la consideración del H. Jurado Examinador como requisito
parcial para obtener el título de:

Ingeniero Agrónomo en Administración Agropecuaria
Aprobada:

M.C.. Lorenzo Alejandro López Barbosa.
Presidente del Jurado

C.P.M.C. Carlos Abrego Aguilera
Vocal

Ing. Joel Medina Méndez.
Vocal

Ing. Juana María Martínez Ochoa.
Vocal suplente

M.C. Vicente Javier Aguirre Moreno
Coordinador de la División de Ciencias Socioeconómicas

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México ,
Noviembre de 1998.

DEDICATORIA

A DIOS por darme una hermosa familia.

A mis padres:

José Rodríguez Pérez

Josefina Pérez González

Con infinito amor y agradecimiento, por haberme dado la vida, amor y cariño; por depositar en mi una gran confianza al salir del hogar, por enseñarme el camino de la realización, por permitirme alcanzar mis metas, por guiarme con rectitud y honestidad, por el esfuerzo que realizaron para darme la oportunidad de estudiar y por ser los mejores padres, reciban este humilde trabajo como muestra de mi gran amor hacia ustedes... Dios los bendiga padres míos...

LOS QUIERO

A ti abuelita de mi alma, con profundo amor, cariño y respeto, por sus invaluable consejos... **Te Quiero** ¡ Dios la conserve toda la vida!

A mis hermanos:

FILEMON, Ma SOLEDAD, NICOLAS, TEODORA, JOSÉ, JOSÉ CARMEN, EVA, MARGARITA, ARACELI Y LORENA.

Por que siempre creyeron en mi, por su apoyo cariño y comprensión, por ser mis verdaderos amigos.

A todos mis sobrinos les doy las gracias por la alegría que trajeron a sus padres, abuelos y tíos, en espera de que triunfen en su vida y cumplan sus metas propuestas.

A mis cuñados: **Rosa, Leticia, Martha, Santiago, Apolinar y Javier.**

A mi novio. Por su gran apoyo, por estar siempre a mi lado y sobre todo por su amor. Gracias por compartir mis sueños, anhelos y ambiciones, por ser mi amigo...por amarme. TE AMO

AGRADECIMIENTOS

A **Dios** porque me concederme la gracia de seguir viviendo.

A la Universidad Autónoma Agraria “Antonio Narro”

Por darme la oportunidad de ver realizado uno de mis más grandes anhelos en la vida, y por permitirme fijar otras nuevas metas.

Al Departamento y maestros de Administración Agropecuaria por haberme dado los conocimientos necesarios para mi formación profesional.

Al M.C . Lorenzo Alejandro López Barbosa con mis más sinceros agradecimientos por haberme dado la oportunidad de realizar la presente investigación bajo su asesoría , por la planeación, orientación, por su buena disposición para darme la ayuda necesaria en todo el desarrollo de la misma.

Al C.P. M.C: Carlos Abrego Aguilera: por la participación en el presente trabajo.

Al ING: Joel Medina Méndez por su disposición para colaborar en este trabajo.

A ING: Juana María Martínez Ochoa por su participación y palabras de aliento al final de este trabajo

A mis amigos:, Paty, Nacho, Alex, Janette, Gerardo, Sixta, Carlos, Mirna y Tota gracias por su amistad sincera y desinteresada...**Los Quiero.**

INDICE DE CONTENIDO

	Páginas
DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
INDICE DE CONTENIDO	III
INDICE	DE
CUADROS.....	VI
INDICE	DE
FIGURAS	VI
INTRODUCCION.....	i
Objetivos	iii
Metodología	iii
Capitulo I. El entorno actual de la agricultura mexicana	1
1.1. Situación actual del campo	1

1.2. Principales modificaciones al Art.27 constitucional	6
1.3. El nuevo marco jurídico	13
1.4. La organización de productores	18
Capitulo II. Las figuras jurídicas para la producción rural	21
2.1. Antecedentes y el marco jurídico	21
2.2. Las figuras asociativas previstas por la Ley Agraria	24
2.2.1.Uniones de ejidos	28
2.2.2. Sociedades de producción rural	30
2.2.3.Uniones de sociedades de producción rural	34
2.2.4. Asociación rural de interés colectivo	36
2.3. Figuras asociativas previstas en la ley general d sociedades mercantiles	39
2.3.1. Sociedad anónima	42
2.3.2. Sociedad de responsabilidad limitada	44

2.3.3. Sociedad de nombre colectivo o “colectiva”.....	45
2.3.4. Sociedad en comandita simple	46
2.3.5. Sociedad en comandita por acciones	47
2.3.6. Asociación en participación	47
2.4. Figuras asociativas previstas por el código civil	48
2.4.1. Asociaciones	48
2.4.2. Sociedades	49
2.5. Contratos civiles frecuentes en las operaciones agrarias	51
2.5.1. Promesa de contrato, antecontrato o contrato preliminar	52
2.5.2. Compraventa	52
2.5.3. Contrato de	esperanza 53
2.5.4. Comodato	53
2.5.5. Renta	vitalicia 54

2.5.6. Contrato de aparcería agrícola o de ganados	54
2.5.7. Cesión de derechos	55
2.5.8. Usufructo	55
2.5.9. Uso	56
2.6. Sociedades cooperativas	56
2.7. Sociedades de solidaridad social	60

Capítulo III. Experiencias de aplicación de las figuras jurídicas para la producción rural

.....64

3.1. Las organizaciones campesinas y las reformas al marco jurídico agrario	69
3.2. Análisis de experiencias	71
3.2.1. La unión de uniones kyat-nuu del estado de Oaxaca	71
3.2.2. La unión de uniones de Chiapas	75

Capítulo IV. La evolución de las organizaciones ejidales de productores de los años noventa

..82

4.1. Los cambios experimentados por las organizaciones ejidales para la producción rural	83
4.2. La reestructuración de las organizaciones ejidales para la producción	86

4.3. Las movilizaciones de los productores de granos en 1995	89
4.4. otras tendencias y experiencias por línea de producción	92
4.4.1. Ganadería	93
4.4.2. Horticultura	106
4.4.3. Fruticultura	108
4.4.4. Granos y oleaginosas	111
4.4.5. La comercializadora agropecuaria de occidente	121
4.4.6. Las alianzas entre productores y empresarios	126
4.5. Inscripción de sociedades en el registro agrario nacional	134
CONCLUSIONES	137
BIBLIOGRAFIA	1
41	
SIGLAS	UTILIZADAS
	145

INDICE DE CUADROS

Cuadro No.1	Marco jurídico para la organización de la producción rural	
.....	22	
Cuadro No.2	Inscripciones de sociedades en el RAN 1973- 1991	
.....	135	
Cuadro No.3	Inscripción de sociedades	
.....	136	

INDICE DE FIGURAS

Fig. 1.	Líneas de producción en le programa de agroasociaciones empresariales	
.....	92	

Fig. 2. Esquema de asociación en el megaproyecto porcícola de Yucatán

.....130

INTRODUCCION

Durante la década de los noventa, el medio rural del país ha experimentado una serie de cambios económicos, jurídicos e institucionales importantes, cuya magnitud ha dado lugar a un nuevo entorno competitivo que se ha traducido en la redefinición del papel de los agentes económicos, en los sectores público, privado y social.

El sector agropecuario enfrenta una de las más profundas crisis de su historia, producto del deterioro de los términos de intercambio de precios entre la agricultura, la industria y los servicios y ante la falta de una adecuada política agrícola consistente y permanente.

La apertura externa de la economía, el redimensionamiento del aparato estatal y la descentralización de las funciones del gobierno, constituyen los ejes principales de la reorientación de las políticas públicas para el medio rural. En complemento, el nuevo marco legal, permite una mayor libertad de decisión y acción a los sujetos agrarios, en tanto que las instituciones puedan generar procesos de consolidación y de cambios para coadyuvar a la ejecución de políticas económicas y sociales que beneficien a los habitantes del medio rural. Estas modificaciones se están dando en el contexto de crisis económica general, pero también en un ambiente de autogestión alejado del tutelaje estatal.

Con la aprobación al Artículo 27 constitucional en 1992 y la Ley Agraria, el gobierno mexicano abrió algunas posibilidades para que los productores agrarios tuvieran figuras organizativas que mejor se adecuaran a sus condiciones de desarrollo y sus necesidades. Anteriormente, los ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios y otros productores rurales tenían grandes problemas para legalizar sus organizaciones principalmente porque las figuras asociativas restringían las posibilidades de desarrollo económico-social de las mismas. Sin embargo, todavía existen demandas de los campesinos para flexibilizar aun más las figuras asociativas aprobadas en las diferentes leyes y códigos relacionados con las organizaciones sociales.

Las figuras jurídicas para la producción rural son de gran importancia, ya que permite promover la asociación entre los productores ejidales y comunales con inversionistas privados, lo que hace posible la capitalización de las unidades del sector social, la operación de proyectos de inversión rentables y las condiciones para lograr los niveles competitivos que les permitan participar en el mercado favorablemente.

Para un país en vías de desarrollo como México, la organización rural es necesaria para impulsar la modernización del campo, en un modelo económico que asigne funciones equitativas entre sectores en correspondencia a las exigencias de un desarrollo nacional. De lo contrario, la amenaza de conflictos sociales en el campo podría generalizarse y desarrollarse poniendo en riesgo la soberanía nacional, dada la creciente interdependencia de nuestra economía con los países altamente desarrollados.

El movimiento de EL BARZÓN y en general las agrupaciones de deudores son un claro ejemplo de los procesos perjudiciales desencadenados en el nuevo contexto económico

Las organizaciones económicas se encuentran en una etapa de subsistencia con incertidumbre en su futuro, la apertura comercial hecha por el gobierno mexicano ha afectado en general a todos los productores rurales.

Los cambios que han experimentado las organizaciones ejidales para la producción en los años transcurridos de la década de los noventa son las causas de colapso sufrido en la mayor parte de ellas, a las reestructuraciones a las que se han sometido los propios productores y a las estrategias de movilización que ellas han impulsado últimamente.

El Estado, por su parte, ha reducido su intervención directa en el campo mexicano y se ha limitado a la regularización y al fomento.

En el primer capítulo se muestra un panorama general de la situación actual del campo mexicano a fin de determinar las causas de la crisis que vive el campo mexicano y el entorno en que se desenvuelven las organizaciones de productores.

En un segundo capítulo se presentan las figuras jurídicas existentes en la legislación mexicana, que favorecen la producción rural, la organización de productores y la integración agroempresarial.

En un tercer capítulo se exponen algunas experiencias relevantes en la aplicación de las figuras jurídicas, a fin de determinar los factores de éxito de las organizaciones de productores en los 90's.

Finalmente en un cuarto capítulo se presentan algunas consideraciones importantes en la evolución de las organizaciones de productores rurales, así como las tendencias que se observan en las diferentes ramas de producción.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el presente trabajo es el de analizar las diferentes figuras jurídicas para la producción rural existentes en México; así como describir diferentes experiencias de aplicación de las figuras jurídicas, a fin de determinar las tendencias de organización de productores y las nuevas modalidades de integración agroempresarial.

La metodología empleada consistió en una revisión bibliográfica de experiencias, leyes y documentos relativos a las organizaciones de productores rurales existentes en México, del cual se obtendrán conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

EL ENTORNO ACTUAL DE LA AGRICULTURA MEXICANA.

1.1. SITUACION ACTUAL DEL CAMPO.

La agricultura mexicana se encuentra hoy en crisis, debido a la aplicación del modelo neoliberal, particularmente por que este no ha podido reactivar el aparato productivo ni ha contribuido a mejorar el ingreso de los productores; siendo así que el sector agrícola de entre todos los sectores productivos es el mas afectado.

Se afirma que la crisis agrícola se debió entre otras causas; principalmente a la marginación de la actividad agropecuaria de la estrategia general de desarrollo impulsada por los gobiernos neoliberales. También afirma que esta crisis ha generado una crisis alimentaria (Rubio;1997, 30)

La actual crisis se ha profundizado a partir de la aplicación de las políticas neoliberales traduciéndose en un estancamiento productivo, mayor dependencia alimentaria, déficit de la balanza comercial, carteras vencidas y quiebras entre productores tradicionales y empresariales generalización de la miseria rural, amplios movimientos migratorios y violentos estallidos sociales como el de Chiapas. (Romero ,1996;11)

La realidad agrícola internacional exhibe a la agricultura como un sector altamente proteccionista y subsidiado que opera en condiciones oligopólicas muy pronunciadas, ante; esto el gobierno mexicano adopta una estrategia de modernización agropecuaria fundamentada en la aplicación del modelo neoliberal y basada en la reducción de subsidios y de la función reguladora del estado en el sector, así como un marco jurídico que favorece a la concentración de la tierra, fomento de inversión privada y extranjera y una apertura comercial indiscriminada. (Romero, 1996;11)

Durante los últimos diez años, la inversión pública federal registra una contracción en materia de financiamiento al agro en la medida en que BANRURAL disminuye la cobertura crediticia. La reducción de los subsidios y la determinación de los precios de los productos en función a los internacionales son medidas neoliberales que contribuyen a agravar la producción, afectando los ingresos reales de los productores y su nivel de vida. A esto se le suma la política de apertura comercial a partir del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que entro en vigor en 1994, el cual no resolvió los problemas del sector si no que profundizo la dependencia alimentaria de México frente a una gran diferencia productiva en favor de los Estados Unidos. (RMALC,1997;74)

Para México el tratado institucionaliza el modelo económico neoliberal y pretende darle un carácter definitivo e irreversible, siendo uno de los perdedores del tratado del sector agropecuario.

Además como parte de la reforma del Estado mexicano iniciada en los años ochenta, se ha realizado una profunda transformación de la legislación agraria (del Artículo 27 Constitucional y de su ley reglamentaria), que liberalizo la tenencia y el comercio de la tierra, lo cual se ha hecho surgir una nueva problemática económica y social del agro mexicano. (Schwentenius,1995;8)

Se afirma que el TLCAN garantiza el carácter irreversible del proceso globalizador y neoliberal de la agricultura mexicana. El déficit en la balanza comercial agropecuaria que a partir de 1988 ha experimentado saldos negativos, muestra la creciente subordinación alimentaria mexicana frente a las empresas agroindustriales norteamericanas; falta mencionar que la ausencia de competitividad pone en riesgo a importantes franjas de productos clave en la dieta alimentaria de México y favorece la perdida de autosuficiencia alimentaria orientado al país a transformarse en un mercado cautivo para dichas empresas. La descapitalización, el estancamiento productivo, el abandono de la producción interna son las consecuencias del impacto de las políticas neoliberales en el agro mexicano, además que acentúa las desigualdades

en materia económica y social de más del 70 % del total de los mexicanos que viven en condiciones de extrema pobreza, engendrando problemas de miseria, desnutrición, desempleo y migración. (Gómez, 1996;35)

El campo mexicano atraviesa hoy una auténtica crisis que, salvo que se implanten rectificaciones, se puede profundizar. Los programas de reconversión no han dado lugar a mejoras y las desgravaciones se aceleran, incluso más rápidamente de lo pactado en el TLCAN. Con todo ello, y además de la crisis de rentabilidad de los productores, el campo padece una regresión tecnológica, que agudiza aún más su estatuto escasamente competitivo. En caso de mantenerse esta situación, se intensificarán ineluctablemente los fenómenos migratorios, a la vez que se agudizarán la pérdida de soberanía alimentaria y la fuga de divisas por concepto de elevadas compras de alimentos. (Schwentenius;1995,13)

La política de modernización contempló la modificación del marco jurídico del campo e incluyó cuatro aspectos: la estructura agraria; la organización campesina; la política del gobierno hacia las organizaciones, y una política integral de estímulos. En la primera se propuso: la transformación integral del ejido sin eliminarlo; se anunció el fin del reparto agrario; se favoreció la posibilidad de la organización legal entre los productores privados y sociales mediante las asociaciones de participación, y se permiten los cambios en el uso del suelo dependiendo de los límites en la propiedad.

Como parte de la estrategia de modernización en el campo que contemplaba la concentración y organización de productores, propuesta por el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, en mayo de 1989 se creó el congreso agrario permanente (CAP), como organismo plural, que a decir que sus creadores, no buscaban los intereses políticos sino los fines productivos.

El movimiento campesino en México sigue siendo un enigma para muchos investigadores sociales. Algunos habían previsto su desaparición más o menos rápida por la expansión de las relaciones de producción capitalista, proceso que en los años ochenta tuvo una

fuerza inusitada por la caída de los precios de garantía, el incremento de los costos de producción, la carencia de créditos, la desincorporación y el recorte de los presupuestos federales destinados a la agricultura. En tales condiciones, han proliferado el hambre, la pobreza, la desnutrición, y miles de campesinos han abandonado sus agotadas parcelas para buscar trabajo en otras partes (Moguel,1992;219)

El sector agropecuario enfrenta una de las más profundas crisis de su historia,¹ producto de deterioro en los términos del intercambio de precios entre la agricultura, la industria y los servicios y ante la falta de una adecuada política agrícola consistente y permanente.

La crisis económica del sector, se ha profundizado en los últimos 10 años, manifestándose en la falta de cumplimiento de sus funciones básicas fundamentales:

1)La producción de alimentos para la población nacional; 2) La producción de materia prima para el desarrollo industrial; 3) Generación de divisas que contribuyan a equilibrar las cuentas nacionales y financiar el desarrollo económico del país; 4) Ampliación del mercado interno; 5) Generación de fuentes de trabajo; 6) Transferencia de excedentes capitalizables a otros sectores de la economía; además de otras tres que se derivan de los escenarios nacionales y mundiales; 7) Regulación ambiental, para un desarrollo sustentable; 8) Regulación de los asentamientos humanos y la organización territorial, y 9) Preservación y desarrollo de valores culturales y sociales rurales y comunidades.

Desde una perspectiva econométrica, el sector agropecuario, forestal y de pesca no recibe el suficiente apoyo en una política económica que privilegia la injerencia del mercado como elemento regulador entre ramas económicas y entre los sectores sociales.

Sin embargo, para el caso de México el sector agropecuario forestal y de pesca, sigue siendo importante desde la dimensión social, por la población que aún habita en el medio rural.

¹ Chacon Hernandez David, 1995.

En 1950 la población rural representaba el 57.4% en el país, en 1980 había descendido a 33.7% y en 1990 representaba el 28.7% de la población total nacional, y la tendencia continúa a la baja.

México cuenta con una superficie agrícola cercana a los 196 millones de hectáreas, 101.5 millones de ha. dedicadas a la ganadería y 61.4 millones de ha. de uso forestal, el resto de la superficie agrícola, 21 millones de ha. son de temporal y 5.9 millones de ha. de riego (22%).

La superficie de cultivo se ha reducido en los últimos 10 años, por lo que se requiere impulsar la ampliación de la frontera agrícola, así como el incremento de la productividad que se ha visto afectada por varios factores estructurales y coyunturales que reflejan la crisis de la agricultura nacional.

La producción por subsectores también decreció en los últimos once años, situación que ha provocado el incremento de las importaciones, desequilibrio de la balanza comercial agropecuaria, desempleo y mayor deterioro de la planta productiva nacional.

La cartera vencida agropecuaria es otro reflejo de la falta de rentabilidad del sector, de su afectación por la política agrícola y por la apertura comercial indiscriminada.

Tal situación afecta a los agricultores y ganaderos que disponían de créditos bancarios, y tienen que recurrir a préstamos de usureros, reduciendo también la aplicación de paquetes tecnológicos, o viéndose obligados en muchas ocasiones a rentar, vender o abandonar su tierra, a la vez que los obliga a buscar otras alternativas.

De 1986 a 1992 las importaciones de productos agropecuarios se han incrementado en un 326.73%, al pasar de 1,429 millones de dólares a 6,098 millones en esos siete años.

En los últimos dos años se ha alcanzado la autosuficiencia en maíz; por la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio, México importó en 1995, dos y medio millones de toneladas de maíz proveniente de los Estados Unidos, como cuota pactada, aunque no se necesite.

1.2. LAS MODIFICACIONES AL ART. 27 CONSTITUCIONAL.

La Reforma al Art. 27 constitucional y la Ley Agraria decretadas en los primeros meses de 1992, constituyen sin duda la más profunda reforma del Estado surgido del contrato social que emana la Revolución Mexicana de 1910 y que fue cristalizado en la constitución política de 1917.

Dicha reforma, cancela el contrato social agrario de la revolución Mexicana y abren las venas del segmento social más pobre e indefenso de la población rural, al suprimir el carácter inalienable, inembargable e imprescriptible de la propiedad ejidal y comunal, al permitir la posible concentración de las tierras agrícolas, ganaderas y forestales en enormes sociedades por acciones.

La reforma, derriba las barreras que la Revolución Mexicana impulso para disminuir la concentración de la tierra, al permitir que sociedades extranjeras sean propietarias de tierras en México, destruye los salvaguardas históricas de la integridad del territorio nacional, al dar por terminado el reparto agrario antes de cumplir integralmente el mandato distributivo de la revolución mexicana.

De igual manera la reforma decreta amnistía para los latifundios subsistentes y cancela unilateralmente el derecho de los campesinos a la tierra, rompiendo el acuerdo social de la constitución de 1917 y al derogar los derechos económicos específicos que la revolución Mexicana estatuyó en la legislación agraria en favor de los ejidatarios y comuneros a saber, el régimen fiscal especial, derecho preferencial a las aguas, régimen crediticio, etc .

La reforma al Art. 27 constitucional eleva el rango constitucional a la propiedad ejidal y comunal. Dicha reforma concluye una etapa de la Reforma Agraria para entrar en una nueva que busca el uso productivo de la tierra como instrumento de justicia.

El fin del reparto agrario y la flexibilidad del régimen y la tenencia ejidal coadyuvan a resolver el problema de la inseguridad en la tenencia de la tierra, que afecto por igual a ejidatarios y a pequeños propietarios y pretende fomentar la capitalización, la transferencia y

generación de tecnología, para así contar con nuevas formas de creación de riqueza en provecho del hombre del campo.

El derecho agrario resulta ser, hoy más que nunca, de especial importancia tanto para productores rurales como para inversionistas de otros sectores de la economía, ya que con la nueva etapa de la reforma agraria encontrarán nuevos mecanismos para el desarrollo de sus actividades.

A). Modificaciones del párrafo primero.

En consecuencia, se dictaron las medidas necesarias para ordenar los asentamientos humanos y establecer adecuadas provisiones, usos reservas y destinos de tierras, aguas y bosques a efecto de ejecutar obras públicas y de planear y regular la fundación, conservación, mejoramiento y crecimiento de los centros de población; para preservar y restaurar el equilibrio ecológico, para el fraccionamiento de los latifundios; para disponer en términos de la Ley Reglamentaria, la organización y explotación colectiva de los ejidos y comunidades; para el desarrollo de la pequeña propiedad rural; para el fomento de la agricultura, de la ganadería, de la silvicultura y de las demás actividades económicas en el medio rural, y para evitarla destrucción de los elementos naturales y los daños que la sociedad pueda sufrir en perjuicio de la sociedad. Y estas son las implicaciones de las modificaciones:

- Se suprime el reparto agrario por la prohibición explícita a nivel constitucional.
- Se favorece y protege al latifundio.
- Se suprime el desarrollo de la pequeña propiedad.
- Para efectos de equivalencia entre las distintas clases de tierra, se agrega la de terrenos de bosque, en la cual la pequeña propiedad, podrá ser también de carácter forestal.

B). Modificación a la fracción IV.

Las Sociedades Mercantiles por acciones podrán ser propietarios de terrenos rústicos pero únicamente en la extensión que sea necesaria para el cumplimiento de su objeto social, de

decir: implícitamente se limita la posibilidad de acaparamiento y de mantener tierras ociosas o incultivadas.

En ningún caso las sociedades de esta clase podrán tener en propiedad de tierras dedicadas a actividades agrícolas, ganaderas o forestales en mayor extensión que la respectiva equivalente a 25 veces los límites señalados en la fracción XV de este artículo. La Ley Reglamentaria regulará la estructura de capital y el número mínimo de socios de estas asociaciones, a efecto de que las tierras propiedad de sociedad no excedan en relación con cada socio los límites de la pequeña propiedad. En este caso, toda propiedad accionaria individual correspondiente a terrenos rústicos, será acumulable para efectos de computo. Así mismo la Ley señalará las condiciones para la participación extranjera en dichas sociedades.

En el texto de la ley no existe disposición alguna respecto a la inversión extranjera en el total del capital social de las personas morales por lo que, en consecuencia, para esos efectos debe estarse a lo dispuesto por la ley de la materia y su reglamento. En cuanto a la participación extranjera en el total del capital social de las empresas que sean propietarias de terrenos rústicos, debe estarse a lo dispuesto por la ley, para promover la inversión extranjera, así como a sus reglamentados.

Las implicaciones de la modificación es:

- Se permite una mayor libertad a los ejidos para decidir el destino de sus tierras permitiendo su participación.

C). Modificación a la fracción VII.

Al reformarse la fracción VII se establece a nivel constitucional, en forma clara, que los ejidatarios son los propietarios de sus tierras, superando de esta forma la ambigüedad del texto anterior.

Se reconoce plena capacidad a los ejidatarios para tomar sus propias decisiones, lo que implica que el Estado abandona por fin su actitud paternalista y de control político, permitiendo que sean los propios interesados los que decidan qué es lo que les conviene.

El ejidatario deja de ser un esclavo de su propia tierra; ahora sí puede decidir a su conveniencia y no en razón de imposiciones ya que, en el marco de la legislación anterior, la libertad del campesino era casi nula. (Croda,1992;38)

Se reconoce la personalidad jurídica de los núcleos de la población ejidales y comunales y se protege su propiedad sobre la tierra, tanto para el asentamiento humano como para actividades productivas. (Croda,1992;40)

La Ley, considerando el respeto y fortalecimiento de la vida comunitaria de los ejidos y comunidades, protegerá la tierra para el asentamiento humano y regulará el aprovechamiento de las tierras, bosques y aguas de uso común y la provisión de acciones de fomento necesarias para elevar el nivel de vida de sus pobladores.

La Ley, con respecto a la voluntad de los ejidatarios y comuneros podrá adoptar las condiciones que más les convengan en el aprovechamiento de sus recursos productivos, regulará el ejercicio de los derechos de los comuneros sobre la tierra y de cada ejidatario sobre su parcela. Así mismo establecerá los procedimientos por los cuales los ejidatarios y comuneros podrán asociarse entre sí, con el Estado o con terceros y otorgar el uso de sus tierras; y, tratándose de ejidatarios, transmitir sus derechos parcelarios entre los miembros del núcleo de población; igualmente fijará los requisitos y procedimientos conforme a los cuales la asamblea ejidal otorgará al ejidatario el dominio sobre su parcela. En caso de la enajenación de parcelas, se respetará el derecho de preferencia que prevea la Ley. Dentro de un mismo núcleo de población, ningún ejidatario podrá ser titular de más tierra que el equivalente al 5 % del total de las tierras ejidales. En todo caso, la titularidad de las tierras en favor de un solo ejidatario deberá ajustarse a los límites señalados en la Fracción XV.

D). Modificaciones a la fracción XV.

En México quedan prohibidos los latifundios.

Se considera pequeña propiedad privada agrícola la que no exceda por individuo de 100 hectáreas de riego o humedad de primera o sus equivalentes en otras clases de tierras: una hectárea de riego por dos de temporal, por 4 de agostadero (de buena calidad), por 8 de bosque, monte o agostadero en terrenos áridos.

Se considera pequeña propiedad cuando la superficie por individuo no exceda de 150 hectáreas en cultivo de algodón (riego); 300 has en cultivo de: plátano, caña de azúcar, café, henequen, hule, palma, vid, olivo, quina, vainilla, cacao, agave, nopal o frutales.

Se considera pequeña propiedad ganadera la que no exceda por individuo la superficie necesaria para mantener hasta 500 cabezas de ganado mayor o su equivalente en ganado, en los términos que fije la ley, de acuerdo con la capacidad forrajera de sus terrenos. (Croda,1992;43)

Cuando debido a obras de riego, drenaje o cualesquiera otras ejecutadas por dueños o poseedores de una pequeña propiedad se hubiese mejorado la calidad de sus tierras, seguirá siendo considerada como pequeña propiedad, aun cuando, en virtud de la mejoría obtenida, se rebasen los máximos señalados por la fracción, siempre que se reúnan los requisitos que fije la ley. (Croda, 1992;44)

Las implicaciones de la modificación son las siguientes:

- Se suprime la vigencia del reparto agrario por la prohibición explícita a nivel constitucional, a la existencia del latifundio.
- Se suprime de igual manera, las menciones relativas alas pequeñas propiedades que deberían estar en explotación
- Para los efectos de equivalencia entre las distintas clases de tierra, se agrega la de terrenos de bosque, con la cuál la pequeña propiedad podrá ser también de carácter forestal.

E). Modificaciones a la fracción XIX.

Las modificaciones efectuadas se refieren a la justicia agraria y a los organismos responsables de administrarla. En ella se manifiesta de que todas las cuestiones relacionadas con

los límites y con la tenencia de la tierra de ejidos y comunidades serán de carácter forestal; lo que significa que habrá una sola legislación para todo el país que regirá estos asuntos, independientemente de los estados o municipios del territorio nacional en el que se encuentren situados.

En el mismo párrafo se establece la creación de los tribunales agrarios encargados de administrar la justicia agraria (Tribunales Agrarios y la Procuraduría Agraria), los cuales son dotados de economía frente al poder ejecutivo y se les otorga plena jurisdicción para resolver los asuntos de su competencia.

F).- Modificación del Art. tercero de los transitorios.

En dichas modificaciones se aclaro, que todos los expedientes relativos a las solicitudes de tierra que no hayan sido resueltos, serán atendidos por las instancias y bajo las leyes vigentes a la fecha que entro en vigor la reforma es decir, bajo la ley federal de reforma agraria que se encontraba vigente; lo que significa que estos expedientes seguirán los mismos trámites que hasta el momento se hayan realizado, con la única diferencia de que una vez creados los tribunales agrarios, serán estos los encargados de dictar la resolución definitiva de los expedientes, respetando siempre el principio jurídico de que ninguna ley puede ser aplicada en forma retroactiva.

Párrafo tercero:

Se eliminan las medidas relativas al fraccionamiento de latifundio y la creación de nuevos centros de población agrícola, así como los planteamientos de que los núcleos de población que no tengan tierras y aguas o que no las tengan en cantidad suficiente, tendrán derecho a que se les dote de ellas, tomando de las propiedades inmediatas. Esta acción, significo la terminación del reparto agrario.

Fracción IV

Se elimina el primer párrafo de tal manera que no se impidiera a las corporaciones y asociaciones de productores poseer tierras.

Fracción VII.

La modificación consiste en transformar las relaciones sociales y productivas en el campo. Las modificaciones se refieren a la propiedad ejidal y comunal, a los derechos individuales de los ejidatarios y comuneros y a las formas de organización del trabajo y de la vida comunitaria en los núcleos campesinos.

En el párrafo primero se incluye el reconocimiento a nivel constitucional la personalidad jurídica de los ejidos y las comunidades, con lo que termina una etapa indefinición sobre su capacidad jurídica.

Bajo esta perspectiva, los ejidos y comunidades pueden ahora realizar cualquier acto lícito previsto por las leyes como poseer y contratar, asociarse o contraer obligaciones y ser sujetos de crédito entre otras, en las mismas condiciones jurídicas que cualquier otra persona física o moral.

1.3. EL NUEVO MARCO JURIDICO.²

Los principales ejes de la reforma agrícola fueron los siguientes: la reestructuración del crédito rural, la privatización de las empresas productoras de insumos (Productora Nacional de Semillas - PRONASE - y Fertilizantes Mexicanos - FERTIMEX-), la eliminación de subsidios por la vía de créditos e insumos; la supresión de los precios de garantía, el retiro de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO) y de otras empresas estatales de las empresas de su regulación, la eliminación de los permisos de importación junto con la denominación o supresión de aranceles y finalmente, la creación de Programa de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO).

A).- La reestructuración del crédito rural.

² CEPAL, Comisión Económica para América Latina y del Caribe, 1997 “instituciones y organizaciones reales de productores en México. Transformaciones en el nuevo marco jurídico económico”.

El Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL), creado en 1976, cubría hasta el momento de las reformas las necesidades crediticias de los productores ejidales, llegando a atender en 1988 el 63% de los ejidos y 41% de los ejidatarios. Su forma de operar consistía en la instrumentación de un “crédito dirigido”, por cuyo conducto se proporcionaban insumos al productor, quien tenía así escaso margen de control sobre el proceso productivo.

Otra forma de beneficio era la condonación de deudas, por lo que la banca sólo recuperaba entre 50 o 60% de los préstamos. Así a fines de los años ochenta la banca rural era ejemplo de corrupción e irregularidades, además de acumular pérdidas que debían cubrirse por el erario público.

La reestructuración de BANRURAL iniciada en 1989 procuró eliminar estas prácticas, intentando rescatar transparencia y credibilidad en sus funciones. Para ello, debió rescatar en su ámbito sólo aquellos productores con potencial productivo alrededor de 400,000, transfiriendo los 1.1 millones restantes al Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL), instituciones que a partir de entonces funcionarían como el banco de los campesinos empobrecidos. Una drástica reducción del presupuesto de operaciones (el crédito mermó 68% entre 1985 y 1994 en términos reales) tuvo como resultado una brusca disminución en la superficie cubierta tradicionalmente, que pasó de 7.2 millones de hectáreas en 1998 a tan sólo 1.3 millones en 1995.

Junto con BANRURAL opera como banca de segundo piso los Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura (FIRA), fideicomiso creado con recursos del Banco de México. Beneficia, sobre todo, a agricultores privados, si bien recientemente asumió también la tarea de suministrar los recursos a la pequeña fracción de ejidatarios prósperos. A diferencia de BANRURAL, cuyos recursos han disminuido drásticamente a partir de la reforma bancaria, FIRA, los ha incrementado (105% entre 1985 y 1994 en términos reales), convirtiéndose de esta forma en la principal fuente de créditos para el sector rural. En la actualidad FIRA aporta el 82 % del crédito total al sector, en tanto que BANRURAL cubre la fracción restante.

El PRONASOL, a su vez, mediante mecanismos informales (sin garantías, ni contratos o pagarés), cubrió 2.5 millones de hectáreas y a 1.3 millones de productores con menos de dos hectáreas de promedio. Los créditos del PRONASOL equivalían en 1992 a tan sólo 355 pesos por hectárea y a 930 pesos por productor.

B). La reestructuración en la producción y la distribución de insumos.

Una de las metas más importantes fue la privatización de las paraestatales³ Las dos empresas de mayor peso bajo control estatal eran FERTIMEX y PRONASE, por cuyo conducto se proporcionaban los fertilizantes y las semillas mejoras a los productores a precios reducidos. El consumo promedio de fertilizantes en México ascendió a 151 kg. por hectárea , por encima del

promedio mundial. Los avances en la utilización de semillas mejoradas no pueden alcanzar los niveles de expansión de los fertilizantes.

Si bien el subsidio a los insumos impulsó un progreso en la tecnificación del campo mexicano, dicho procedimiento comenzó con el cambio de la política gubernamental. FERTIMEX fue privatizada y PRONASE reestructurada y una gran parte de sus plantas fueron vendidas. Esta nueva dinámica eliminó los subsidios, elevó los precios de los insumos y con ello los costos de producción. Con ello induciría a la descapitalización de los productores. por otra parte, la ausencia del crédito hacia inviable la adquisición de insumos en un gran número de casos.

Todo ello condujo a una severa regresión en el nivel tecnológico del sector rural en México, lo que demuestra la caída en el uso de estos insumos. En 1990 los ejidatarios que utilizaban fertilizantes representaban el 61%, y en 1994 esta proporción había disminuido a 52

³ En 1988, La Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SAGAR) coordinaba 101 paraestatales, de las que en 1994 sólo quedaban ocho, tres de las cuales eran instituciones académicas. Véase Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), informe de labores 1993-1994, México 1994.

%, el consumo de semillas mejoradas se desplomó (-24 %) y el de los insecticidas se redujo un 17%.

C) Supresión de los precios de garantía y retiro de la CONASUPO.

En 1989 se suprimen los precios de garantía que operaban desde los años cincuenta para 12 productos básicos, de esta manera se excluyeron tan sólo el maíz y el frijol, que continuaron con precios de garantía hasta 1994. En la nueva normativa, los precios de garantía se sustituyeron por precios de concentración fijados previamente a la cosecha, utilizando como referencia los precios internacionales.

Al mismo tiempo, se cancela el requisito de los permisos previos de importación y se sustituyen por aranceles, establecidos en la mayor parte de los productos agrícolas, que son bajos y en algunos casos nulos, como el maíz. Se instituyó de esta forma por primera vez un libre mercado agropecuario en México.

A fin de facilitar el retiro de la inversión de la CONASUPO en la comercialización, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) fundó en abril de 1991 una nueva institución Apoyos y Servicios a la Comercialización Agrícola (ASERCA), cuya función era mejorar los canales de comercialización, establecer contactos entre productores y consumidores de granos, mediante la creación de mercados regionales.

El sistema de apoyos a la comercialización que opera ASERCA (precios de indiferencia) compara el precio internacional de los granos puestos en el lugar del consumo nacional y el precio del producto nacional puesto en el mismo lugar. La diferencia entre ambos precios es el monto que entrega ASERCA al comprador, para que a éste le sea indiferente comprar producto nacional o extranjero.

La nueva situación inquietó a los productores, ya que a la vez perdían la protección arancelaria, el subsidio por la vía de los precios y la posibilidad de comercialización segura que propiciaba la CONASUPO. Las importaciones crecieron fuertemente, imponiendo los precios

internacionales en el mercado mexicano, lo que provocaba sobre oferta interna, las importaciones se hacían momentos previos a las cosechas nacionales.

D). La creación de PROCAMPO.⁴

El Programa de Apoyos Directos al Campo o PROCAMPO iniciado en 1992, apunta a sustituir los subsidios implícitos en los precios de garantía de algunos productores por pagos directos al productor. Este nuevo sistema buscaba compensar al productor por los desequilibrios que se suscitan al conformarse éste con sus competidores externos, quienes reciben cuantiosos subsidios gubernamentales.

Ninguno de los objetivos se puede lograr con el nuevo subsidio, al productor de subsistencia, no logra compensar al productor comercial, cuyo subsidio se asigna por tonelada producida y no por unidad de superficie. Hoy en día con el PROCAMPO sólo se percibe una fracción de la cantidad mayor.

Asimismo, los productores de otros países obtienen subsidios por productividad y no por unidad de superficie, lo cual los hace más competitivos respecto del mexicano.

E). El Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN).

A siete años de inicio de la reforma agrícola y a casi cuatro de la entrada en vigor del TLCAN, donde ya se resienten efectos tangibles en el sector agropecuario social de ambos. Por otra parte, se observan cambios notables en el patrón de cultivos: declinaron los granos y las oleaginosas donde ascendieron el maíz y el frijol, cultivos protegidos hasta 1994.

Las importaciones de granos han crecido y también se ha incrementado su coeficiente de dependencia: así, en el caso del arroz alcanzó 61.7 % en 1994; en sorgo 49.7 % y en trigo 28%, en tanto que en maíz y en frijol éste ha disminuido.

⁴ EL PROCAMPO es un programa de pagos anuales directos a los productores de granos. Estos ingresos asegurados pueden utilizarse como garantía.

Por otra parte, se observan efectos en la producción de frutas y hortalizas, que registraron un aumento de 26.7% entre 1990 y 1994, al tiempo que la superficie cosechada ascendió aproximadamente 200,000 hectáreas en el mismo período.

Con respecto a la ganadería bovina se han expandido las exportaciones. A su vez, el valor de las importaciones de carne de los últimos años supera considerablemente lo obtenido por la venta de bovinos en el mercado estadounidense, en 1994 se exportó ganado bovino por 361 millones de dólares, pero se importó bajo el concepto de carne bovina un valor de 650 millones de dólares.

De todo ello resulta una balanza agropecuaria comercial deficitaria para México, ya que en las exportaciones se expandieron menos (24%) que las importaciones (62.8%) en el período 1990-1994. Sin embargo, el déficit es mucho mayor si se toman en consideración las compras totales de alimentos, incluidos los procesados. En 1992 se importó un total de 6,100 millones de dólares frente a un valor exportado de 3,200 millones, por lo que el déficit fue de aproximadamente 2,900 millones. Este resultado tendió a corregirse con la devaluación del peso; sin embargo, en 1996 volvió a presentarse un saldo comercial deficitario.

1.4. LA ORGANIZACION DE PRODUCTORES.

Las nuevas políticas del sector rural han estimulado en los últimos años un acelerado proceso de transformación del campesino: cambios de muchas de las estrategias productivas de los ejidatarios, creciente fragmentación de este sector social, desaparecieron gran parte de sus organizaciones productivas, así como búsqueda de formas organizativas que se adapten a las nuevas circunstancias y que permitan la sobrevivencia de los campesinos.

Como tendencia general durante la década de los ochenta y la primera mitad de los noventa, el movimiento campesino se orientó hacia la lucha económico-productiva, la ocasión era propicia para que las acciones de los campesinos se concentraran en la producción, el crédito, los servicios y la comercialización. La divisa de la lucha campesina de este período fue

la apropiación campesina del proceso productivo. Se formaron con este propósito diversas organizaciones de productores en todo el país. Muchas de ellas se agruparon en asociaciones o coordinadoras regionales, entre las que sobresalió la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA), y por lo que respecta a la orientación de algunas políticas públicas, se formó el Congreso Agrario Permanente integrado por las 12 Organizaciones Campesinas Nacionales más importantes (CAP).

Una de las más relevantes movilizaciones rurales de los últimos años fue a mediados de 1990 para obtener mejores precios para los productores agrícolas y por la modificación de las políticas sectoriales, convocadas por las organizaciones del CAP, reclamando un papel determinante de los ejidatarios en la reactivación económica del campo, cuya condición era limitar la apertura comercial y aumentar los precios de garantía de los granos.

Un movimiento campesino importante, destinado a controlar el proceso de comercialización, se formó en julio de 1991, donde 20 organizaciones reunidas en Jalisco fundaron la Red Nacional de Productores de Maíz, planteando la necesidad de que las organizaciones de maiceros participaran de manera directa en la fijación del precio del grano, la creación de un fondo común para su comercialización y la elaboración de un programa para llevarlo a cabo. (Arias;1992,1)

A raíz de las importantes movilizaciones por los precios de los granos surgió la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo, A.C. (ANEC), que empezó a operar en septiembre de 1995 con la participación de 100 organizaciones del sector social ubicadas en 21 estados. Entre sus objetivos básicos destacan el control de la comercialización de sus productos y poner en marcha un sistema de información de mercados.

Una de las promotoras de la formación de la red de Productores de maíz había sido la Comercializadora Agropecuaria de Occidente (COMAGRO), integrada por unas 30 organizaciones de productores de maíz, con influencia en cinco estados y centro de acción en

Jalisco donde continua siendo uno de los pocos proyectos exitosos de empresas campesinas que existen en el país.

La creciente y severa caída de la rentabilidad de la agricultura ha ocasionado la descapitalización y el endeudamiento recurrente de los productores. Esta realidad ha dado origen al movimiento de El Barzón, el cual nació en Jalisco a mediados de 1993 y que se extendió rápidamente a Sonora, Chihuahua, Zacatecas, Guanajuato y por lo menos a otros 8 estados mas. Sus objetivos específicos fueron lograr la reestructuración de las carteras vencidas y exigir que se limitaran las exportaciones de productos agrícolas que compiten deslealmente con la producción nacional y ocasionan la pérdida de rentabilidad de sus cultivos.

La drástica restricción del crédito de la banca de fomento que ha afectado al sector ejidal ha llevado a la búsqueda de alternativas crediticias cuya expansión mas importante ha sido en las uniones de crédito que pueden otorgar préstamos, garantías o avales a sus socios, además de recibir préstamos y depósitos en efectivo de estos. Las primeras uniones de crédito campesinas se crearon en el sur de Sonora en 1980. Desde 1986 las uniones de crédito ejidales se coordinaron y contribuyeron a crear la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (AMUCSS). Los bajos ingresos de los productores provocados por la escasa rentabilidad de los cultivos han tenido efectos desastrosos, de tal manera que de las 38 uniones agrupadas operan solo 18, aunque incluso éstas estaban técnicamente quebradas.

Otra alternativa crediticia en la participación los productores ejidales es la creación de cajas solidarias de ahorro, recientemente bajo el impulso del Programa de Cajas Solidarias de Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad (FONAES), cuyo objetivo es fomentar el ahorro rural y otorgar financiamiento a los productores de bajos ingresos que han estado tradicionalmente marginados del crédito institucional.

Frente al retiro del estado de las labores de fomento al cultivo y regulación del comercio del café, un sector importante de los productores lograron constituir organizaciones autónomas desde fines de los años sesenta, agrupadas cerca de 10 años después en Coordinadora Nacional

de Organizaciones Cafeteras (CNOB), cuyo objetivo fundamental ha sido controlar y regularizar su comercialización. El otorgamiento de nuevos financiamientos y la reestructuración de Fideicomiso el Café (FIDECAFE). Las movilizaciones de esta organización han tenido éxitos importantes al propiciar algunos cambios en la política, sobre el grano aromático.

CAPITULO II

LAS FIGURAS JURÍDICAS PARA LA PRODUCCIÓN RURAL

2.1. ANTECEDENTES Y EL MARCO JURIDICO

La actual legislación agraria autoriza la creación de figuras asociativas de carácter regional, como las uniones de ejidos, sociedades de producción rural, y asociaciones rurales de interés colectivo, en las que participen ejidatarios, comuneros o pequeños propietarios.

Existen en la actualidad en números aproximados 1,216 Uniones de Ejidos y Asociaciones Rurales de Interés Colectivo, que agrupan un total de 12,000 núcleos ejidales y comunales, así como Sociedades de Producción Rural (1,080 uniones y 176 Asociaciones Rurales de Interés Colectivo, ARIC's). En el caso de los pequeños propietarios, se han constituido 1,895 Sociedades de Producción Rural y 36 Uniones de Sociedades de Producción Rural.

La experiencia propia así como la de otras naciones, muestra que las leyes no pueden ser inflexibles, sobre todo en tiempos de cambios acelerados. Las leyes que no se adecuan pierden razón de ser y son rebasadas.

Así, el marco jurídico debe evolucionar a una realidad que día a día cambia gradualmente, respetando siempre los valores sociales y culturales de sus destinatarios. La normatividad que da claridad, seguridad y libertad conduce a una actividad económica y la prosperidad social.

Así, el marco jurídico debe evolucionar a una realidad que día a día cambia gradualmente, respetando siempre los valores sociales y culturales de sus destinatarios. La

normatividad que da claridad, seguridad y libertad conduce a una actividad económica y la prosperidad social.

CUADRO No. 1 MARCO JURIDICO DE LAS FIGURAS JURIDICAS PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION RURAL	
LEY AGRARIA	Uniones de Ejidos. Sociedades de Producción Rural Uniones de Sociedades de Producción Rural Asociaciones Rurales de Interés Colectivo
LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES	Sociedad Anónima Sociedad de Responsabilidad Limitada Sociedad en Nombre Colectivo Sociedad en Comandita Simple Sociedad en Comandita por Acciones Asociación en Participación
CODIGO CIVIL	Asociaciones Sociedades
LEY GENRAL DE SOCIEDADES COOPERTIVAS	Sociedad Cooperativa
LEY GENERAL DE SOCIEDADES DE SOLIDARIDAD SOCIAL	Sociedades de solidaridad Social
LEY GENERAL PARA EL FOMENTO DE LA MICROINDUSTRIA	Microindustria
CONTRATOS Y FIGURAS DEL CODIGO CIVIL	Contrato o Convenio Promesa de Contrato Compraventa Compra de Esperanza Comodato Contrato de Renta Vitalicia Contrato de Aparceria Agrícola o de ganados Cesión de Derechos Usufructo Uso
LEY GENERAL DE TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO	Fideicomiso

FUENTE: Procuraduría Agraria,1993;11

La experiencia propia así como la de otras naciones, muestra que las leyes no pueden ser inflexibles, sobre todo en tiempos de cambios acelerados. Las leyes que no se adecuan pierden razón de ser y son rebasadas.

Algunos de los propósitos que orientan el quehacer de las organizaciones⁵ socioeconómicas regionales son las siguientes:

- Ser conductos de planeación para el desarrollo regional.
- Ser instancias ordenadoras, reguladoras, recopiladoras y concentradoras de mercados, inversiones, tecnología productiva, asistencia técnica, capitalización, etc.
- A nivel de cada región socioeconómica, contribuir a la generación de economías de escala, ya que éstas reúnen las condiciones más propicias para emprender procesos de industrialización y asumir las funciones comercializadoras de los núcleos que los integran.
- Servir como elemento integrador, para propiciar la ampliación de la planta productiva al diversificar y especializar la actividad económica por medio de la adopción de sistemas de organización del trabajo que posibiliten el uso de la tecnología moderna para elevar la productividad, dará origen a nuevas fuentes de empleo y, en consecuencia, elevar el nivel de ingresos de los productores.
- Estar orientadas para crear las condiciones sociales que propicien la democratización de sus procesos internos de organización y desarrollo.
- Convertirse en instancias de concentración y negociación con inversionistas y empresarios, para definir los términos de intercambio que prevalecerán en las relaciones que se establezcan, con el consecuente impacto en la estabilidad de los procesos económicos que se generan entre las partes para satisfacer los requerimientos de precios, variedad, volumen, calidad, etc.

⁵ Procuraduría Agraria, Figuras Jurídicas para la Producción Rural

Adicionalmente, cabe destacar que la nueva Ley Agraria establece que los ejidatarios y los ejidos podrán formar, cualquier tipo de sociedades mercantiles o civiles con el objeto de producir, transformar y comercializar productos agrícolas, ganaderos o forestales y con actos necesarios para cumplir esos objetivos. Por lo tanto, se podrá constituir cualquier tipo de sociedad o asociación establecida en el código civil, en el código de comercio, en la ley de sociedades mercantiles o en cualquier otro ordenamiento vigente.

Si bien la Ley Agraria establece que las tierras ejidales pueden ser objeto de cualquier contrato de asociación o aprovechamiento, es importante recordar, que este derecho de contratar, tratándose de los ejidatarios, lo pueden ejercer apartir de que obtengan sus certificados de derechos parcelarios o de uso común. Mientras no los obtengan, con el objeto de darle seguridad jurídica a la relación contractual, resulta recomendable que se someta a la consideración de la asamblea o bien la autorización para contratar o bien la aprobación del contrato de que se trate, según se estime conveniente.

2.2. LAS FIGURAS ASOCIATIVAS PREVISTAS POR LA LEY AGRARIA

La nueva Ley Agraria, en su título cuarto, denominado “De las Sociedades Rurales”, establece lo relativo a las figuras organizativas, que son:

- Uniones de ejidos y/o comunidades con dos o más ejidos y/o comunidades, (UE).
- Sociedades de producción rural con dos o más productores, (SPR).
- Asociación rural de interés colectivo, con dos o más de las siguientes personas:
ejidos, comunidades, uniones de ejidos o comunidades, sociedades de producción rural o uniones de sociedades de producción rural (ARIC).

En general el procedimiento a seguir para su constitución es el siguiente:

- ◆ Resolución de la asamblea de cada núcleo participante (organización asociada).- Art. 108 L.A.

- ◆ Elección de dos representantes o delegados de la Asamblea y dos miembros designados de entre el Comisario Ejidal o el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia de cada organización participante y la determinación de sus facultades. (Art. 108 y 109 L.A.).
- ◆ Asamblea constitutiva, para la elección del Consejo de Administración y Vigilancia, así como la aprobación de estatutos. (Art. 108 L.A.).
- ◆ Acta constitutiva protocolizada ante fedatario público. (Art. 108 L.A.).
- ◆ Estatutos protocolizados ante fedatario público. (Art. 108 L.A.).
- ◆ Inscripción en el Registro Agrario Nacional. (Art. 108 L.A.).
- ◆ En el caso de Uniones de Sociedades de Producción Rural y de Asociaciones Rurales de Interés Colectivo, se deberán inscribir en el Registro público de Crédito Rural o de Comercio. (Art. 110 L.A.).

La Ley Agraria dispone de su artículo 109, que los estatutos de las organizaciones deberán contener, como mínimo:

- Denominación
- Domicilio
- Duración
- Objetivos
- Capital
- Régimen de responsabilidad
- Lista de miembros y normas para su admisión, separación, exclusión, Derechos y obligaciones.
- Organos de autoridad y vigilancia
- Normas de funcionamiento
- Ejercicio y balance

■ Fondos, reservas y reparto de utilidades

■ Normas para su disolución y liquidación

Por lo que respecta a la estructura orgánica que deben tener estas figuras asociativas, se establece:

ORGANO	FUNCION
Asamblea General	Organo de deliberación, análisis y toma de decisiones
Consejo de Administración	Organo de representación y ejecución
Consejo de Vigilancia	Organo de Control
Vocales	Apoyos al Consejo de Administración

De acuerdo con el Artículo 10-B de la Ley de Impuestos Sobre la Renta, las Uniones de Ejidos y Comunidades, así como las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo, ARIC'S, se muestran exentas del pago del impuesto sobre la renta.

En el caso de las Sociedades de Producción Rural, con base en los artículos 13, 65 y 67 de la citada ley están parcialmente exentos de dicho impuesto.

La consolidación de estas figuras, se da a partir de las siguientes consideraciones:

- Se concibe a la organización como un proceso económico-social que desarrollan los núcleos agrarios, conjuntando esfuerzos y voluntades, para encontrar soluciones ante los problemas de los campesinos.
- Las acciones de organización que emprendan las uniones de ejidos, las S.P.R., las A.R.I.C.'S. y las U.S.P.R., no culminan en un tiempo determinado, sino que van generando cambios al interior de éstas, de manera que posibilite el diseño, instrumentación, y evaluación de proyectos de inversión productiva y social de carácter regional.

- El proceso organizativo tiende a evitar que al interior de las organizaciones económicas se den fenómenos de estratificación económico-social entre sus miembros.

Se trata de que gradualmente desaparezcan los desequilibrados existentes, a partir de la liberación del potencial productivo de los núcleos agrarios atendiendo a modelos de desarrollo que faciliten la complementariedad de procesos productivos de carácter primario y secundario, así como aquéllos relativos a la comercialización

- Se considera a las uniones de ejidos, S.P.R., A.R.I.C.'S y U.P.R., como instancias organizativas capaces de garantizar los niveles de congruencia e eficacia de los proyectos de desarrollo de sus miembros, ya que por su naturaleza posibilitan una mayor organización del movimiento campesino, al combinar estrategias económico-sociales integrales.
- Las uniones de ejidos, A.P.S., A.R.I.C.'S y U.S.P.R., son instancias de planeación microregional y regional, ya que se constituyen en órganos de coordinación, concertación y negociación.
- Los principales medios utilizados por estas organizaciones, son el sistema administrativo y contable, el de información, el balance y la programación, los que en su conjunto conducen a los miembros de la organización al trabajo asociado en las etapas de planeación, ejecución y planeación del desarrollo.
- En las uniones y en las asociaciones, el liderazgo y el cambio democrático juegan un papel importante, ya facilitan el acceso periódico de sus agremiados a puestos de representación y control, lo que implica una rotación de responsabilidades. Se requiere, que al interior de estas organizaciones se den procesos participativos para renovar periódicamente a quienes conforman sus órganos de gobierno, evitando con esto, el surgimiento de fenómenos de dominación y subordinación de sus miembros.

2.2.1. Unión de ejidos

Concepto:

Son aquéllas que se constituyen con la unión de dos o más ejidos, teniendo por objeto coordinar actividades productivas, de asistencia mutua, de comercialización o realizar cualquier otro fin no prohibido por la ley (1er. p., art. 108), dando lugar al nacimiento de una persona moral (4to.p., art. 108).

Requisitos de constitución

- Un mínimo de dos ejidos. Este requisito se deriva de la misma finalidad de uniones.

Un mismo ejido podrá formar parte, al mismo tiempo, de dos o más uniones de ejidos.

- Resolución de la asamblea de cada ejido. (3er. P. art. 108).

Formalidades para su constitución

- Protocolización ante notario público, del acta de constitución que deberá contener el estatuto social.
- Inscripción de la escritura constitutiva de la sociedad en el Registro Agrario Nacional (4to.p., art. 108).

Contenido de los estatutos

Los estatutos deberán contener (1er.p.art.109).

- Denominación
- Domicilio
- Duración
- Objeto
- Capital
- Relación de los integrantes
- Normas para la admisión, separación y exclusión de miembros
- Derechos y obligaciones de los socios

- Organos de la sociedad y normas de funcionamiento
- Ejercicios sociales y balances
- Fondos, reservas y reparto de utilidades
- Normas para su disolución y liquidación

Organos sociales

Asamblea General. Es el órgano máximo de la sociedad que se integrará con dos representantes de cada una de las asambleas de los ejidos miembros y dos representantes más designados de entre los integrantes de sus comisariados de vigilancia (2do.p., art.109).

Consejo de Administración. Es el órgano de dirección de la sociedad y se integra por (3er. P., art.109):

- Presidente
- Secretario
- Tesorero
- Vocales, en el número que se determine en los estatutos.

Este órgano tendrá la representación de la sociedad, exigiéndose como requisito para tal efecto la firma conjuntada de por lo menos dos de sus miembros.

Consejo de vigilancia. Es el órgano que tiene a su cargo vigilar las actividades del Consejo de Administración y se integra por (4to.p.,art.109):

- Presidente
- Secretario
- Vocal

Los miembros tanto del Consejo de Administración, como los del consejo de Vigilancia, son designados por la asamblea y se designan con sus respectivos suplentes por un período de tres años (5to. p., art. 109).

2.2.2. Sociedades de producción rural.

Concepto

Son aquéllas que se constituyen con la unión de productores rurales cuya responsabilidad puede ser limitada, ilimitada o suplementado, teniendo por objeto coordinar actividades, de asistencia mutua, de comercialización o realizar cualquier otro fin no prohibido por la ley, dando lugar al nacimiento de una persona moral.

Aclaraciones

PRIMERA. La Ley General de Crédito Rural, de aplicación de la figuras jurídicas constituidas antes de vigencia de la Ley Agraria, establecía en su art. 68, que las sociedades de producción rural integraban por lo colonos o pequeños propietarios. La Ley Agraria vigente, permite actualmente que se constituyan por cualquier productor rural por lo que se puede incluir colonos, pequeños propietarios, ejidatarios y ejidos, ya que no distinguen al hablar de productor entre persona física o moral.

SEGUNDA. La Ley Agraria en su artículo 75 establece que el ejido podrá aportar tierras de uso común a una sociedad civil o mercantil. Toda vez que la Sociedad de Producción Rural no es una Sociedad Civil o Mercantil, no procede la aportación de tierras de uso común al patrimonio de dicha Sociedad de Producción Rural.

Requisitos de la constitución

- Mínimo de dos socios (1er.p. art.111). los socios pueden ser:
 - Ejidos
 - Ejidatarios
 - Cualquier otra persona que sea productor rural
- Resolución de la asamblea para constituirse. Este requisito se observará cuando una de las partes sea un ejido (5to.p., art. 111 en relación con 3er p., art. 108).

Formalidades para su constitución

- Protocolización ante notario público del acta de constitución, que deberá contener el estatuto social (5to.p., art.111 en relación con 4to.p., art. 108).
- Inscripción de la escritura constitutiva de la sociedad en el Registro Agrario Nacional (5to.p.,art.111 en relación con 4to.p.,art.108).
- La razón social se formará libremente seguida de las palabras “ Sociedad de Producción Rural” o de su abreviatura “SPR”, con la indicación del régimen legal que se hubiere adoptado (2do.p.,art.111).

Contenido de los estatutos

- Los estatutos deberán indicar:
 - Razón social
 - Domicilio
 - Duración
 - Objeto
 - Capital
 - Régimen de responsabilidad
 - Relación de los integrantes
 - Normas para la admisión, separación y exclusión de los miembros
 - Derechos y obligaciones de los socios
 - Organos de la sociedad y normas de funcionamiento
 - Ejercicios sociales y balances
 - Fondos, reservas y reparto de utilidades
 - Normas para su disolución.

Organos sociales (5to.p., art.111 en rel.c/art.109)

- Asamblea general. En el órgano máximo de la sociedad estará integrado por los socios. Cuando éstos sean personas morales, por sus representantes legales, y si se tratare de ejidos, por dos miembros de su asamblea, y dos representantes designados, de entre los miembros de su Comisariado Ejidal y Consejo de Vigilancia.
- Consejo de Administración. Es el órgano de dirección de la sociedad y se integra por:
 - Presidente
 - Secretario
 - Tesorero
 - Vocales, en el número que se determine en los estatutos.

Este órgano tendrá la representación de la sociedad, exigiéndose como requisito para tal efecto la firma conjunta de por lo menos dos de sus miembros

- Consejo de Vigilancia. Es el órgano que tiene a su cargo vigilar las actividades del consejo de Administración y se integra por:
 - Presidente
 - Secretario
 - Vocal

Los miembros tanto del Consejo de Administración, como los del Consejo de Vigilancia son designados por la asamblea, y se designan con sus respectivos suplentes.

Diversos tipos de responsabilidad

Este tipo de sociedad puede asumir tres tipos de responsabilidad (3er.p., art. 111):

- Responsabilidad limitada. Los socios responden de las obligaciones sociales, hasta por el monto de sus aportaciones al capital social. Es la forma más segura de asociarse, ya que cada socio de manera cierta sólo responde hasta con el monto de sus aportaciones ante las obligaciones de la sociedad.

- Responsabilidad limitada. Los socios responden con su patrimonio propio de las todas las obligaciones de sociales, es decir, de manera solidaria. Este tipo de responsabilidad es de alto riesgo por cuanto que todos y cada uno de los socios responden con su patrimonio.
- Responsabilidad suplementada. Los socios responden, además del pago de su aportación al capital social, de todas las obligaciones sociales de manera subsidiaria, con su patrimonio propio, hasta por una cantidad determinada en el pacto social y que será su suplemento, el cual, en ningún caso, será menor de tantos de su mencionado aportación.

Características propias de las sociedades de producción rural

- Derechos de los socios. Solo se podrá transmitir con el consentimiento de la asamblea. Así mismo, cuando la sociedad tenga obligaciones con alguna institución financiera, se requerirá autorización de la misma para que los derechos de alguno o algunos socios puedan ser transmitidos (1er.p., art. 112).
- Capital social. Por regla general, se forma con la aportación inicial de los socios, sin embargo existen tres distintas posibilidades (frac. I a III del art.112):
 - En las sociedades en las que se establezca responsabilidad limitada, la aportación inicial será la necesaria para formar un capital de por lo menos el equivalente a setecientas veces el salario mínimo diario general vigente en el Distrito Federal.
 - En las sociedades en que se establezca responsabilidad suplementada, la aportación inicial será la necesaria para formar un capital mínimo que deberá ser equivalente a trescientos cincuenta veces el salario mínimo diario general vigente en el Distrito Federal.

- Contabilidad. Será llevada por la persona propuesta por la conjunta o Consejo de Vigilancia y tendrá que ser aprobada por la asamblea general de socios (art. 112 in fine).

2.2.3. Uniones de sociedades de producción rural.

Concepto (art.113).

Son aquéllas que se constituyen por las unión de dos o más sociedades de producción rural, teniendo por objeto la coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización o cualquier otro fin no prohibido por la ley, dando lugar al nacimiento de una persona moral.

Requisitos de constitución

- Cuando menos dos sociedades de producción rural (1er.p., art. 113). Cabe señalar, que las ley no señala un máximo de miembros.

Formalidades para su constitución (2do. P., art. 113 en rel. c/art. 108 y 109).

- inscripción de la escritura constitutiva de la sociedad en el registro Agrario Nacional.
- Inscripción de la escritura constitutiva de la sociedad en el Registro Público de Crédito Rural o Registro Público de Comercio.

Contenido de los estatutos

- Estos estatutos deberán indicar:
 - Denominación
 - Domicilio
 - Duración
 - Objeto
 - Capital
 - Relación de las sociedades integrantes

- Normas para la admisión, separación y exclusión de miembros.
- Derechos y obligaciones de los socios.
- Organos de la sociedad y normas de funcionamiento.
- Ejercicios sociales y balances.
- Fondos, reservas y reparto de utilidades.
- Normas para su disolución y liquidación.

Organos sociales (2do. P., art. 113 en rel. c/art. 109).

- Asamblea General. Es el órgano máximo de la sociedad que se integrará con representantes de cada una de las sociedades miembros.
- Consejo de Administración. Es el órgano de dirección de la sociedad y se integra por:
 - Presidente;
 - Secretario;
 - Tesorero;
 - Vocales, en el número que se determine en los estatutos.

Este órgano tendrá la representación de las sociedad, exigiéndose como requisito para tal efecto la firma conjunta de por lo menos dos de sus miembros.

- Consejo de Vigilancia. Es el órgano que tiene a su cargo vigilar las actividades del Consejo de Administración, y se integra por:
 - Presidente;
 - Secretario;
 - Vocal.

Los miembros tanto del Consejo de Administración, como los del Consejo de Vigilancia son designados por la asamblea, y se designarán conjuntamente con sus respectivos suplentes.

2.2.4. Asociaciones rurales de interés colectivo

Concepto (ART. 110).

Son aquéllas que se constituyen por la unión de dos o más ejidos, comunidades, uniones de ejidos y comunidades, sociedades de producción rural o uniones de sociedades de producción rural y tienen por objeto la integración de los recursos humanos, naturales, técnicos y financieros para el establecimiento de las industrias, aprovechamientos, sistemas de comercialización y cualesquiera otras actividades económicas.

Requisitos de constitución

- Un mínimo de dos miembros, los cuales pueden ser (1er. P., art. 110):
 - Ejidos
 - Comunidades
 - Uniones de ejidos o comunidades
 - Sociedades de producción rural
 - Uniones de sociedades de producción rural
- Resolución de la asamblea, de cada ejido, para constituirse (3er. p., art.110 en rel. C/art. 108 y109, en lo sucesivo), cuando uno de sus integrantes sea un ejido.
- Resolución de la Asamblea General de las Sociedades de Producción Rural o Uniones de Sociedades de Producción Rural.

Formalidades para su constitución

- Protocolización ante notario público del acta de constitución, que deberá contener el estatuto social.
- Inscripción de escritura constitutiva de la sociedad en el Registro Agrario Nacional.

- Inscripción de la escritura constitutiva de la sociedad en el Registro Público de crédito Rural o Registro Público de Comercio.

Contenido de los estatutos

Los estatutos deberán contener:

- Denominación
- Domicilio
- Duración
- Objeto
- Capital
- Relación de los integrantes
- Normas para la convocatoria, integración de quórum, funcionamiento y resolución de la asamblea.
- Normas para la admisión, separación y exclusión de miembros.
- Derechos y obligaciones de los socios y transmisión de dichos derechos.
- Organos de la sociedad y normas de funcionamiento
- Ejercicios sociales y balances
- fondos, reservas y reparto de utilidades
- Normas para su disolución y liquidación

Organos sociales

- Asamblea General. Es el órgano máximo de la sociedad que se integrará con dos miembros. En caso de que uno de ellos sea un ejido, dos representantes de la asamblea, y dos representantes más designados de entre los integrantes de sus comisariados y consejo de vigilancia (2do. P., art. 109).

- Consejo de Administración. Es el órgano de dirección de la sociedad y se integra por (3er. P., art. 109).

- Presidente

- Secretario

- Tesorero

- Vocales, en el número que se determine en los estatutos

Este órgano tendrá la representación de la sociedad, exigiéndose como requisito para tal efecto la firma conjunta de por lo menos dos de sus miembros.

- Consejo de Vigilancia. Es el órgano que tiene a su cargo vigilar las actividades del consejo de Administración, y se integra por (4to. P., art. 109):

- Presidente

- Secretario

- Vocal

Los miembros tanto del Consejo de Administración, como los del Consejo de Vigilancia son designados por la asamblea, y se designan con sus respectivos suplentes por un período de tres años (5to. P., art. 109).

2.3. FIGURAS ASOCIATIVAS PREVISTAS EN LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.

DISPOSICIONES PARA LAS SOCIEDADES EN GENERAL.

Concepto

Es contrato mediante el cual los socios se obligan a cambiar sus recursos y sus refuerzos para la realización de un fin común, de acuerdo con las normas que, para algunos de los tipos sociales en ella previstos, señala la Ley Mercantil.

A través de este contrato se crea una persona jurídica o moral distinta de los socios, con patrimonio propio.

Formalidades para su constitución

- Se constituirán y modificarán, en su caso, siempre ante notario público (art.5 L.G.S.M.).
- Se inscribirán en el Registro Público de Comercio (art. 2 y 7 L.G.S.M.)
- Si cualquiera de las sociedades se constituyen en la modalidad de capital variable, su contrato constitutivo deberá contener, además de lo que corresponda por su naturaleza, las condiciones para el aumento y la dominación de capital (art. 216 L.G.S.M.)

Nombre de la sociedad

El nombre de la sociedad puede formarse con el de uno o varios socios, entonces es una RAZON SOCIAL, o libremente, entonces es una DENOMINACION. En algunas clases de sociedades es forzoso el empleo de una razón social (colectivas, comanditas simples); en otras, el de una denominación (anónima, cooperativa); por último, algunas pueden optar por el empleo de una razón social o de una denominación (de responsabilidad limitada, comanditas por acciones).

Capital

Los derechos de los socios sobre el capital o patrimonio común puede estar representados por documentos llamados ACCIONES, o bien, en ciertas clases de sociedad tales derechos forman la PARTE SOCIAL o PARTE DE INTERES, o CUOTA, o PORCION DEL SOCIO. La PARTE SOCIAL no puede transmitirse a terceros sin consentimiento de los otros socios, quienes tienen derecho del tanto (de preferencia para adquirirlos), mientras que las ACCIONES, normalmente pueden negociarse con estera libertad, mediante sus endoso.

De conformidad con el titulo sexto, de la Ley Agraria, cuando haya aportación de tierras por parte del ejido (art. 75 y 100) deberá emitirse una serie especial de acciones o partes sociales identificada con la letra “T”, la que será equivalente al capital aportado en tierras agrícolas, ganaderas o forestales o al destino de la adquisición de las mismas de acuerdo con el valor de las tierras al momento de su aportación.

Contenido de los estatutos (art. 6 L.G.S.M.).

Los estatutos deberán contener:

- Nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que la constituyan
- Objeto de la sociedad.
- Razón social o denominación.
- Duración.
- Importe del capital social.
- lo que cada socio aporta en dinero o bienes; su valor y el criterio de valorización.
- Cuando el capital sea variable, así se expresará indicándose el mínimo que se fije.
- Domicilio de la sociedad.
- Forma de administración y facultades de los administradores.
- Nombramiento de administradores y de quienes han de llevar la firma social.

- Forma de distribución de utilidades y pérdidas entre los socios.
- Importe del fondo de reserva.
- Casos de disolución anticipada.

Si se constituye como de capital variable, su contrato constitutivo deberá contener, además de lo que corresponde por su naturaleza, las condiciones para el aumento y distribución de capital (art. 216 L.G.S.M.).

Administración y representación social

- La administración y representación de toda sociedad mercantil corresponderá a su administrador o administradores, cuyo nombramiento deberá ser protocolizado ante notario público (art. 10 L. G.S.M.).
- Su nombramiento ha de hacerse por la mayoría de los socios, si la sociedad adoptó ese sistema de voto, o bien, voto por capital, mayoría de capital y personas o mayorías especiales.

Requisitos de funcionamiento

- El ejercicio social ha de coincidir con el año calendario y en caso de constituirse con posterioridad al primero de enero, el ejercicio se concluirá el 31 de diciembre del año que corresponda (art. 8 L.G.S.M.)
- Toda sociedad podrá, según su naturaleza, aumentar o disminuir su capital (art. 9 L.G.S.M.).
- La distribución de utilidades sólo podrá hacerse después de que hayan sido aprobados, por la Asamblea de Socios por Accionistas, los estados que las arrojen (art. 19 L.G.S.M.).
- De las utilidades deberá reservarse un 5 % al año para formar el fondo de reserva, hasta que importe la quinta parte del capital social y ser reconstituido de igual forma, cada

vez que disminuya (art. 20 L.G.S.M.).

En seguida se anuncian cada una de las figuras asociativas de la Ley General de Sociedades Mercantiles y sus características específicas.

2.3.1. Sociedad anónima

Concepto

Existe bajo una denominación social y está compuesta exclusivamente por los socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones, no respondiendo de las deudas sociales con su patrimonio propio (art. 87 L.G.S.M.).

Requisitos de funcionamiento

- Dos socios como mínimo.
- Mínimo N\$ 50,000.00 como capital social.
- Exhibir el efectivo, cuando menos el 20 % del valor de cada acción pagadera en numerario.
- Exhibir integralmente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario (art. 89 y 217 L.G.S.M.).

Puede constituirse

- Por comparecencia ante notario de las personas que otorguen la escritura.
- Por suscripción pública (art. 90 L.G.S.M.). En este caso, deberá depositarse en el Registro Público de Comercio el anteproyecto de estatutos (art. 91 y 92 L.G.S.M.)

En ambos casos deberá:

- Protocolizar y registrar el acta de la junta de aprobación y los estatutos (art. 101 L.G.S.M.).

- Si constituye como de capital variable, el contrato social o la asamblea General Extraordinaria, fijarán los aumentos de capital y emisión de acciones (2º p., art. 216 L.G.S.M.).

Estatutos

- La escritura constitutiva, además de los datos del artículo 6, deberá contener:
 - La parte exhibida de capital social.
 - Número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divida el capital social, lo dispuesto en la fracción IV del artículo 125 L.G.S.M.).
 - Forma y término en que debe pagarse la parte insoluta de las acciones.
- La participación de utilidades a fundadores.
- Nombramiento de uno o varios comisarios.
- Cuando la Sociedad Anónima haya de constituirse por suscripción pública, los fundadores redactarán y depositarán en el Registro Público de Comercio, un programa con proyecto de estatutos con datos del artículo 6, exceptuando las fracciones I y VI.

Organos sociales

- La Asamblea General de Accionistas es el órgano supremo (art.78 L.G.S.M.).
- En la Asamblea General constitutiva se hará el nombramiento de los administradores y comisarios durante el tiempo que se estipule en los estatutos (art.100 fracción IV L.G.S.M.).
- La Administración estará a cargo de uno o varios mandatarios, socios o personas extrañas a la sociedad (art. 142 L.G.S.M.).
- Cuando sean dos o más administradores constituirán un consejo de administración (art. 143 L.G.S.M.).

La Asamblea General de Accionistas, el Consejo de Administración o el administrador, podrán nombrar gerentes generales o especiales (art.145 L.G.S.M.).

El Consejo de Administración podrá nombrar entre sus miembros un delegado para ejecutar actos concretos (art. 148 L.G.S.M.).

2.3.2. Sociedad de responsabilidad limitada

Concepto

Se constituye entre los socios que sólo se obligan al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por acciones o por títulos negociables a la orden o al portador (art. 58 L.G.S.M.).

Requisitos de funcionamiento

- Máximo 50 socios (art.61 L.G.S.M.).
- Mínimo dos personas.
- Mínimo N\$ 3,000.00 como capital social (art.62 y 217 L.G.S.M.).
- Su constitución o el aumento de capital no podrá llevarse a cabo mediante suscripción pública (art. 53 L.G.S.M.).
- Al constituirse el capital deberá estar integralmente suscrito y exhibido, al menos el 50 % del valor de cada parte social (art. 64 L.G.S.M.).
- Si se constituye como de capital variable, el contrato social o la Asamblea General fijarán los aumentos de capital y emisión de acciones (2º p., art. 216).

Organo social

- La Asamblea de socios es el órgano supremo de la sociedad (art. 77 L.G.S.M.).
- La administración estará cargo de uno o más gerentes, socios o personas extrañas a la sociedad.
- Si el contrato social así lo establece, se procederá a la constitución de un Consejo de Vigilancia integrado por socios o personas extrañas (art.84 L.G.S.M.).

2.3.3. Sociedad en nombre colectivo o “ colectiva”

Concepto

Es aquélla que existe bajo una razón social y todos sus socios, personas físicas o morales, responden de modo subsidiario, ilimitado y solidario (art. 25 L.G.S.M.), es decir, responden con su patrimonio de las deudas de la sociedad.

Requisitos de funcionamiento.

- Si se constituye como de capital variable, el capital mínimo no podrá ser inferior a la quinta parte del capital inicial (1er. P; art. 217 L.G.S.M.).
- Su capital social no podrá repartirse sino después de la disolución de la sociedad, previa liquidación (art. 48 L.G.S.M.).

Organo social

- Su administración estará a cargo de uno o varios administradores, que podrán ser socios o extraños (art. 36 L.G.S.M.).
- Su nombramiento es por mayoría de votos de los socios, salvo pacto en contrario (art 37 L.G.S.M.).
- Si el administrador es socio y en el contrato se pacta su inamovilidad, sólo, podrá ser removido judicialmente por dolo, culpa o inhabilidad (art. 39 L.G.S.M.).
- Cuando no haya designación de administradores, todos los socios concurrirán en la administración (art. 40 L.G.S.M.).
- Los socios no administradores pueden nombrar un interventor para vigilar los actos de la administración (art. 47 L.G.S.M.).

Observación.

La sociedad en nombre colectivo y la siguiente sociedad, la comandita simple, tienen escasa importancia práctica debido a que los socios responden con su patrimonio propio de las

deudas sociales, por lo que se refiere recurrir, para explotar una negociación mercantil, a los tipos sociales que limitan la responsabilidad de los socios hasta el importe de su aportación, a fin de evitar que una coyuntura económica desfavorable repercuta en el patrimonio personal de los socios.

2.3.4. Sociedad en comandita simple.

Concepto

Existe bajo una razón social. Se integra por uno o varios socios comanditados que responden solidaria, subsidiaria e ilimitadamente de las obligaciones sociales y de uno o varios socios comanditarios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones (art. 51 L.G.S.M.).

Requisitos de funcionamiento

- Si se constituye como de capital variable, el capital mínimo no podrá ser inferior a la quinta parte del capital inicial (1er. P; art. 217 L.G.S.M.).

Organo social

- Los socios comanditarios no pueden ejercer la administración. La excepción a lo anterior es en el caso de muerte del administrador y que no esté estipulada la forma de substituirlo (art. 56 L.G.S.M.).

2.3.5 Sociedad en comandita por acciones.

Concepto

Se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, limitada y solidariamente, de las obligaciones sociales y de uno o varios comanditarios que sólo están obligados al pago de sus acciones (art.207 L.G.S.M.).

Requisitos de funcionamiento.

- A su razón social se agregarán las palabras “Sociedad en Comandita por acciones” o las siglas “S en C por A”.
- Su capital estará dividido en acciones y no podrá cederse sin el consentimiento de la totalidad de socios comanditados y las dos terceras partes de los comanditarios.

Organo social.

- Se aplican las disposiciones del artículo 39 en lo que se refiere a los socios comanditados (art. 211 L.G.S.M.).

2.3.6. Asociación en participación.**Concepto**

Es un contrato por el cual una persona concede a otras que le aportan bienes o servicios, una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil, o en una o varias negociaciones de comercio (art. 252 L.G.S.M.).

La asociación en participación no tiene personalidad jurídica ni razón social o denominación.

En la asociación en participación no puede haber aportación de tierras de uso común a que se refieren los artículos 75 y 100 de la Ley Agraria.

Requisitos formales

- El contrato debe constar por escrito (art. 254 L.G.S.M.).

Partes

- Asociante. Es el propietario de la negociación mercantil.
- Asociados. Son los que aportan bienes o servicios a la negociación del asociante, a fin de tener una participación en las utilidades.

Responsabilidades

- El Asociante (dueño del negocio) obra en nombre propio y no existe relación legal entre los asociados y los terceros que negocien con el asociante, de tal forma que los terceros solamente pueden perseguir en juicio al asociante y no tiene acción contra los asociados.
- Las utilidades y pérdidas se repartirán conforme a lo pactado; de no haber pacto o convenio expreso, se distribuirán proporcionalmente a sus aportaciones. Si existen socios industriales (los que no aportan dinero ni bienes, sino su trabajo) recibirán la mitad de las ganancias y no reportarán pérdidas.
- Las pérdidas de los asociados no podrán ser superiores al valor de su aportación.

2.4. FIGURAS ASOCIATIVAS PREVISTAS POR EL CODIGO CIVIL.

2.4.1. Asociaciones.

Concepto

Reunión de individuos de manera que no sea enteramente transitoria para realizar un fin común que no este prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderante económico (art. 2676 C.C.).

Requisitos de constitución.

- El contrato de constitución deberá constar por escrito (art. 2671 C.C.).

Formalidades para su constitución

- Los estatutos deberán ser inscritos en el Registros Público (art. 2673C.C.).

Contenido de los estatutos

- Fijarán el periodo en que deba reunirse la Asamblea (art. 2675 C.C.).
- La duración de la asociación (art. 2676 fr. II, C.C.).
- La aplicación de los bienes (art. 2686 C.C.).

- Las causas de exclusión de los asociados (art. 2681 C.C.).

Organo social

Asamblea General.

Es el poder supremo. La cual se integrará con todos los asociados (art. 2674 C.C.).

Sus decisiones serán tomadas por mayoría de los miembros presentes (art. 2677 C.C.).

2.4.2. Sociedades.

Concepto

Los socios son personas físicas que se obligan mutuamente a combinar recursos o esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderante económico, pero que no constituya una especulación comercial (art. 2688 C.C.).

Requisitos de constitución.

- El contrato social deberá constar por escrito, pero asentará en escritura publica, cuando algún socio transfiera a la sociedad bienes cuya enajenación deba hacerse en escrituras pública (art. 2690 C.C.).

A su razón social irán seguidas las palabras “Sociedad Civil” o las siglas “S.C.” (art. 2699 C.C.).

Formalidades para su constitución.

- El contrato de sociedad, deberá inscribirse en el Registro de Sociedades Civiles (art. 2694 C.C.).

Contenidos de los estatutos

- Estos deberán contener (art. 2693 C.C.):
 - Nombre y apellidos de los otorgantes
 - Razón social
 - Objeto de la sociedad
 - Importe del capital social

- Aportación de cada uno de los socios
- Causas de exclusión de los socios (art. 2707 C.C.)

Organo social

- La administración de la sociedad puede conferirse a uno o más socios (art. 2709 C.C.).
- Cuando no se hubiere limitado a alguno de los socios, todos tendrán derecho a concurrir a la dirección y manejo de los negocios comunes y las decisiones serán tomadas por mayoría (art. 2719 C.C.).

OBSERVACION

* Tanto la asociación como la sociedad civiles no persiguen un fin de especulación comercial, por tanto, estas figuras normalmente no se utilizarán en la práctica, ya que lo que se persigue al aportar tierras ejidales a una sociedad es precisamente obtener un lucro, especular, lograr una ganancia comercial.

2.5. CONTRATOS CIVILES FRECUENTES EN LAS OPERACIONES AGRARIAS

CONTRATO

Concepto

El contrato es un acuerdo de dos o más voluntades para crear o transmitir derechos y obligaciones. El convenio, en sentido estricto, es un acuerdo de voluntades para modificar o extinguir derechos y obligaciones. El convenio en sentido amplio comprende tanto al contrato como al convenio en sentido estricto, es decir, es el acuerdo de voluntades para crear, transmitir, modificar y extinguir derechos y obligaciones.

Elementos o requisitos esenciales

- CONSENTIMIENTO, es decir, el acuerdo de dos o más voluntades.
- OBJETO, que incluye tanto la creación o transmisión de derechos y obligaciones, como la materia misma del contrato, por ejemplo en la compraventa la cosa y el precio. El objeto debe ser física y jurídicamente posible; es físicamente posible cuando existe en la naturaleza o puede existir, como el trigo que existe cuando está cosechado o puede existir cuando se levante la cosecha; es jurídicamente posible cuando está determinado o puede ser determinado en especie, por ejemplo si se vende la cosecha sin decir de trigo o de maíz no está determinado en especie, pero si se dice la cosecha de trigo variedad yaqui se determina en especie.
- La falta de estos requisitos produce la inexistencia del contrato, es decir, el contrato no llega a formarse, no existe.

Elementos o requisitos de validez

- CAPACIDAD, que es la facultad de ser titular de derechos y obligaciones, en la compraventa, por ejemplo, compraventa, por ejemplo, para vender se requiere tener capacidad o facultades para vender.
- FORMA, es decir, las formalidades que la ley exige para cierta clase de contratos; por ejemplo, en la compraventa de inmuebles se exige que consten en escritura pública.

- AUSENCIA DE VICIOS EN LA VOLUNTAD, o sea que no exista error, dolo (engaño), violencia o mala fe de cualquiera de las partes al contratar.
- LICITUD EN EL OBJETO, FIN, MOTIVO O CONDICION DEL CONTRATO. No debe contravenir a las leyes o a las buenas costumbres.
- La falta de estos requisitos produce la nulidad absoluta o relativa, según lo disponga la ley, es decir, el contrato existe, se formó, pero nació defectuoso.

2.5.1. Promesa de contrato, antecontrato o contrato preliminar

Concepto

Es un contrato en virtud del cual, una parte o ambas, se obligan a celebrar dentro de cierto tiempo un contrato futuro o definitivo.

* El contrato preliminar se utiliza, por ejemplo, para asegurar la compraventa de un bien, cuando aún no se dispone de notario, o para asegurar que se mantenga el precio de un inmueble aún cuando no se tiene la cantidad total para adquirirlo, etc.

2.5.2. Compraventa

Concepto

Es el contrato por virtud del cual una parte llamada vendedor, transmite la propiedad de una cosa o de un derecho a otra, llamada comprador, mediante el pago de un precio cierto y en dinero.

- La compraventa puede ser civil o mercantil:
 - Es civil la que no tiene carácter comercial.
 - Es mercantil la compraventa hecha entre comerciantes, o la de mercancías con ánimo de especulación comercial, con ánimo de lucro; normalmente es mercantil cuando se compra para revender.

- También es mercantil la compraventa de bienes inmuebles con ánimo de reventa. Es compraventa mercantil, por su objeto, la compraventa de acciones y obligaciones, y en general, de títulos de crédito.

2.5.3. Compra de esperanza

Concepto

La compra de esperanza es el contrato que tiene por objeto adquirir, por una cantidad determinada, los frutos que una cosa produzca en el tiempo fijado, o bien los productos inciertos de un hecho, que puedan estimarse en dinero, tomando el comprador para sí el riesgo de que no llegaren a existir los frutos o los productos del hecho. El vendedor tiene derecho al precio aunque no lleguen a existir los frutos o productos comprados. Ejemplo: la compraventa de una cosecha, cuando a pesar de que ésta no se logre se deba pagar el precio.

Cuando el comprador no toma el riesgo de que los frutos o productos no lleguen a existir, se llama compra de cosa esperada, en cuyo caso no está obligado a pagar el precio si no llegasen a existir.

2.5.4. Comodato

Concepto

Es llamado también préstamo de uso, y es el contrato por el cual una de las partes, llamada comodante, se obliga a conceder gratuitamente a otra llamada comodatario, el uso de una cosa no fungible, mejor dicho no consumible y éste se obliga a restituirla individualmente (art. 2497 del Código Civil).

2.5.5. Renta vitalicia

Concepto

Según lo expresa el artículo 2774 del Código Civil, es un contrato aleatorio (es decir, no se puede determinar la cuantía de los provechos o gravámenes por depender su determinación de

una condición o término), por el cual el deudor se obliga a pagar periódicamente una pensión durante la vida de una o más personas determinadas, mediante la entrega de una cantidad de dinero o de una cosa mueble o raíz estimadas, cuyo dominio se le transfiere desde luego.

- Este contrato es bilateral, puede ser oneroso o gratuito, por donación o testamento.

2.5.6. Contrato de aparcería agrícola o de ganados

Concepto

- La aparcería agrícola. Es un contrato por el cual una persona concede a otra el uso de un predio rústico para que lo cultive, a fin de repartir los frutos en determinada proporción, según se estipule, o conforme a la costumbre del lugar, pero nunca en una porción menor del cuarenta por ciento para el aparcero.
- La aparcería de ganados. Tiene lugar cuando una persona entrega a otra cierto número de animales, a fin de que los cuide y alimente, con el objeto de repartirse los frutos en la proporción que convengan.

Este contrato de aparcería es muy antiguo, ha tenido por objeto permitir que personas que no tienen elementos pecuniarios, ni tierras o ganados, aporten su trabajo en el cultivo y cuidado de bienes ajenos; pero en vista de lo aleatorio de dichos trabajos, no se obliga a pagar una cantidad fija, como en el arrendamiento, sino que su remuneración se aplaza hasta el término del contrato; es ventajoso, por que no es asalariado, pero tiene la desventaja de ser aleatorio y puede suceder que un caso fortuito o de fuerza mayor lo deje sin ninguna remuneración de su trabajo; por otra parte presupone cierta potencialidad económica que le permita esperar sus frutos hasta pasado cierto tiempo, más o menos largo. En México tuvo cierto auge, antes de la reglamentación agraria.

La Ley Federal de Reforma Agraria prohibía la aparcería de tierras ejidales con algunas excepciones.

Puede estimarse que actualmente el aparcero es beneficiario del derecho del tanto a que se refiere el artículo 84 de la Ley Agraria que establece que “en caso de la primera enajenación de parcelas sobre las que hubiere adoptado el dominio pleno, los familiares del enajenante, las personas que hayan trabajado dichas parcelas por más de un año...gozan del derecho del tanto...”

2.5.7. Cesión de derechos

- Habrá cesión de derechos cuando el acreedor transfiere a otros los que tenga contra su deudor.
- El acreedor puede ceder su derecho a un tercero sin el consentimiento del deudor, a menos que la cesión esté prohibida por la ley, se haya convenido en no hacerla, o no lo permita la naturaleza del derecho.
- El deudor no puede alegar contra el tercero que el derecho no podía cederse porque así se había convenido, cuando ese convenio no conste en el título constitutivo del derecho.

2.5.8. Usufructo

- Es un derecho real y temporal, normalmente vitalicio, para usar y disfrutar de los bienes ajenos , sin alterar su forma ni substancia.
- El usufructo puede constituirse por la ley, por voluntad del hombre o por prescripción, puede constituirse a favor de una o varias personas, simultánea o sucesivamente.
- El usufructo tiene derecho de ejercitar todas las acciones y excepciones reales, personales o posesionarias y ser considerado como parte en todo litigio, tiene derecho de percibir todos los frutos, sean naturales o industriales.

2.5.9. Uso

- El uso es una especie de usufructo limitado, pues sólo da derecho para percibir de los frutos de una cosa ajena que sean los que estrictamente basten a las necesidades del usuario y su familia, aunque ésta aumente.
- El que tiene derecho de uso sobre un ganado, puede aprovecharse de las crías, leche y lana en cuanto baste para su consumo y el de su familia.
- Si el usuario consume todos los frutos de los bienes, queda obligado a todos los gastos del cultivo, pero si sólo consume parte de los frutos, no debe de contribuir en nada, siempre que al propietario le quede una parte suficiente para cubrir los gastos.
- Si los frutos que queden al propietario no alcanzan a cubrir los gastos, la parte que falte será cubierta por el usuario.

2.6. SOCIEDADES COOPERATIVAS

Concepto

Es aquella que está integrada por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de productores; o se aprovisionen a través de la sociedad o utilicen los servicios que ésta distribuye, cuando se trate de cooperativas de consumidores. Todos los miembros tienen igualdad de derechos y obligaciones (art. 1ro L.G.S.C.).

Requisitos de constitución

- Mínimo 10 socios
- No perseguir fines de lucro
- Capital variable y duración indefinida (art. 1ro L.G.S.C.).

Formalidades para su constitución (art. 16 L.G.S.C.)

- Mediante Asamblea General (art. 14 L.G.S.C.)
- Autorización de la Secretaría de Hacienda
- Autorización del Banco Obrero (sólo en caso de cooperativas de participación estatal)

Contenido de los estatutos (art. 15 L.G.S.C.)

- Denominación y domicilio social de la sociedad.
- Objeto de la sociedad, expresando concretamente cada una de las actividades que deberá desarrollar, así como las reglas a que deban sujetarse aquéllas y su posible campo de operaciones.
- Régimen de responsabilidad que se adopte.
- Forma de constituir o incrementar el capital social.
- Requisitos para la admisión, exclusión y separación voluntaria de socios.
- Forma de constituir los fondos sociales, su monto, su objeto y reglas para su aplicación.
 - Secciones especiales que vayan a crearse y reglas para su funcionamiento.
 - Duración del ejercicio social, que no deberá ser mayor de un año.
 - Forma en que deberá caucionar su manejo el personal que tenga fondos y bienes a cargo.
 - Sumisión de los socios de nacionalidad extranjera (art. 3 R.L.G.S.C.).

- Valorización pericial de las aportaciones que no se hagan en efectivo (art. 3 R.L.G.S.C.).

Organos sociales

- Asamblea General. Es la autoridad suprema, se integrará con todos los socios que formen la cooperativa (art. 22 L.G.S.C.).
- Consejo de Administración (art. 28 L.G.S.C.). Es el órgano ejecutivo de la Asamblea General y tendrá la representación de la sociedad y la firma social; se integrará por un número impar de socios no mayor a nueve (art. 29 L.G.S.C.), los que desempeñarán los cargos de su nombramiento que se hará en Asamblea General en votación nominal (art. 31 L.G.S.C.):
 - Presidente
 - Secretario
 - Tesorero
 - Comisionados:
 - Educación y Propaganda
 - Organización de la Producción o Distribución (según el caso)
 - Contabilidad e Inventarios
- Consejo de vigilancia. Ejercerá la supervisión de todas las actividades de la sociedad y tendrán derecho de voto (art. 32 L.G.S.C). Este se integrará con un número impar de miembros no mayor a cinco, con igual número de suplentes (Presidente, Secretario y Vocales) (art. 33 L.G.S.C.). Vigilará a los miembros del Consejo de Administración y a los empleados de la sociedad para que cumplan sus deberes y obligaciones (art. 41 L.G.S.C.). Vigilará a los miembros del Consejo de Administración y a los empleados de la sociedad para que cumplan sus deberes y obligaciones (art. 41 L.G.S.C).

En las sociedades cooperativas pueden trabajar personas no asociadas para administrar secciones especiales (art. 28 L.G.S.C).

En sociedades cooperativas pueden trabajar personas no asociadas para administrar secciones especiales (art. 28 L.G.S.C.).

La calidad del socio se pierde por separación voluntaria, muerte o exclusión (art. 13 L.G.S.C.).

Llegando el caso de disolución, la sociedad o la Secretaría de Hacienda lo comunicará al Juez de Distrito o primera instancia del orden común, quien convocará a los representantes de la Federación Regional Cooperativa y al Agente de Ministerio Público, en donde se procederá a designar un representante de la Federación, el que en unión del que designe la Secretaría de Hacienda y del que nombre el concurso de acreedores, integrarán la comisión liquidadora (art. 47 L.G.S.C.).

El representante de los acreedores, tendrá que ser convocado mediante publicación en el diario oficial de la Federación en el periódico de mayor circulación en la entidad que se trate (art. 70 L.G.S.C.).

Tipos de cooperativas

- Cooperativas de consumidores (art. 52 L.G.S.C.). Son aquéllas cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común bienes o servicios para ellos, sus hogares, o sus actividades individuales de producción.

Solo mediante autorización especial de la Secretaría de hacienda, podrán las cooperativas de consumidores realizar operaciones con el público (art. 54 L.G.S.C.).

- Cooperativas de Productores en General (art.56 L.G.S.C.). Son aquéllas cuyos miembros se asocien con el objeto de trabajar en común en la producción de mercancías o en la presentación de servicios al público.

- Sociedades de Intervención Oficial (art. 63 L.G.S.C.). Estas son las que explotan concesiones, permisos, autorizaciones, contratos o privilegios legalmente otorgados por las autoridades federales o locales.

El Gobierno Federal y el Departamento del Distrito Federal concederán las concesiones, permisos, autorizaciones, contratos o privilegios y recomendarán la atención de servicios públicos a las sociedades cooperativas que se organicen con tal objeto (art. 64 L.G.S.C.).

- Sociedades de Participación Estatal (art. 66 L.G.S.C.). Son las que explotan unidades productoras o bienes que les hayan sido dados en administración por el Gobierno Federal, Estatal, el Departamento del Distrito Federal o por los municipios.

2.7. SOCIEDADES DE SOLIDARIDAD SOCIAL

Concepto

Se constituyen con patrimonio de carácter colectivo, cuyos socios deberán ser personas físicas de nacionalidad mexicana, en especial ejidatarios, comuneros, campesinos sin tierras, parvifundistas y personas que tengan derecho al trabajo, que destinen una parte del producto de sus trabajo a un fondo de solidaridad social y pueden realizar actividades mercantiles. Los socios convendrán libremente sobre las modalidades de sus actividades, para cumplir con las finalidades de la sociedad. (art. 1º L.S.S.S.).

Objeto

- La creación de fuentes de trabajo.
- La práctica de medidas que tienden a la conservación y mejoramiento de la ecología.
- La explotación nacional de los recursos naturales.
- La producción, industrialización y comercialización de bienes y servicios que sean necesarios.
- La educación de los socios y de sus familiares en la práctica de la solidaridad social, la afirmación de valores nacionales, la defensa de la independencia política, cultural y económica del país y el incremento de las medidas que tiendan a elevar al nivel de vida de los miembros de la comunidad (art. 2º L.S.S.S.).

Requisitos de constitución

- Mínimo de 15 socios (art. 4º L.S.S.S.).
- Mediante la Asamblea General (art. 5º L.S.S.S.).

Formalidades para su constitución

- Autorización previa del Ejecutivo Federal, a través de la secretaría de la Reforma Agraria (industrias rurales); Secretaría de Trabajo y Previsión Social (demás casos) (art. 7º L.S.S.S.).
- Inscripción del acta y estatutos ante las referidas dependencias (art. 8º L.S.S.S.).

Contenido de los estatutos

- Los estatutos deberán contener (art. 6º L.S.S.S.).
 - Denominación
 - Objeto de la sociedad
 - Nombre y domicilio de cada uno de los socios
 - Duración
 - Domicilio social

- Patrimonio social
- Forma de administración y facultades de los administradores
- Normas de vigilancia
- Reglas para la aplicación de los beneficios, pérdidas e integración del fondo de solidaridad social, procurándose que el beneficio sea repartido equivalentemente.
- Liquidación de la sociedad cuando sea revocada la autorización de funcionamiento
- Las demás estipulaciones que se consideren necesarias para la realización de los objetivos sociales.

Organos sociales

- Asamblea General. Es el órgano máximo de la sociedad, que se integrará con todos los socios que la conformen (art. 17 L.S.S.S.).
- Asamblea General de Representantes (art. 17 L.S.S.S.). Es el órgano de dirección de la sociedad, se integra por un representante y por un máximo de diez socio (en caso de que la sociedad tenga más de 100 socios).
- Comité Ejecutivo. Es el órgano de administración de la sociedad se integra cuando menos, por tres miembros propietarios - socios - (art. 22 L.S.S.S.).
- Comité Financiero y de Vigilancia. Tiene la facultad del manejo y vigilancia de los intereses de la sociedad, se integrará por un mínimo de tres miembros propietarios (art. 24 .S.S.S.).
- Comisión de Educación. Tiene como funciones la de procurar la educación para la totalidad de los socios, tomando como principios los que consagra al artículo 3º de la Constitución general de la república y la Ley Nacional de Educación para adultos.

Se compondrá de tres miembros y podrá auxiliarse de las personas necesarias para su funcionamiento (arts. 27 y 28 L.S.S.S.).

Los miembros del comité Ejecutivo, del Financiamiento y de Vigilancia, son asignados por la Asamblea, tienen un suplemento por cada miembro, por un período de dos años, pudiéndose reelegir (art. 22 L.S.S.S.).

La calidad de socios pierde por separación voluntaria, muerte o exclusión (art. 12 L.S.S.S.).

Para la liquidación de la sociedad se integrará un comité compuesto de tres miembros: uno por parte de la sociedad, otro por los acreedores y el restante por la Secretaría (art. 38 L.S.S.S.).

CAPITULO III

EXPERIENCIAS DE APLICACIÓN DE LAS FIGURAS JURIDICAS PARA LA PRODUCCIÓN RURAL.

En primer término, se hará una breve introducción a los diferentes tipos de organizaciones de productores agropecuarios en México, implementadas en forma de figuras asociativas.⁶

Estas agrupaciones pueden dividirse de acuerdo a su régimen legal, el cual esta determinado por la calidad de los miembros que legalmente pueden formar parte de cada figura asociativa y las funciones que están autorizadas.

A) Régimen civil

Primer nivel: Asociación Agrícola Local (AAL)

Asociación Ganadera Local (AGL)

Asociación Forestal (AF)

Segundo nivel : Unión Agrícola Ganadera (UAR)

Unión Ganadera Regional (UAR)

Unión Estatal de Asociaciones Forestales

Tercer nivel: Confederación Nacional de Productos Agrícolas (CNPA)

Confederación Nacional Ganadera(CNG)

Unión Nacional de Asociaciones Forestales

B) Régimen agrario

⁶ Fernando Rello, 1990

Aquí caen todos los productores en su calidad de ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios. Estas figuras asociativas tienen un trato preferencial en materia fiscal de crédito, debido a la conciencia gubernamental en torno a la importancia estratégica de la participación de las organizaciones ejidales en la producción de bienes básicos y materias primas y en la búsqueda de la seguridad alimentaria nacional.

Las principales figuras de primer nivel son: ejidos, comunidades, sociedades de producción rural, unidades de producción agrícolas industrial para la mujer (UAIMS).

C) Régimen especial

Las organizaciones del régimen especial se distinguen de las del régimen agrario porque consideran a sus miembros no como poseedores o propietarios de tierra, sino como aportadores o contribuyente de trabajo. Aquí cabe toda la gama de cooperativas, reguladas por las leyes de sociedades cooperativas.

D) Régimen mercantil

Este régimen regula los actos de producción y comercio de asociaciones de productores y comerciantes que se incorporan en calidad de propietarios y medios monetarios. Las principales figuras asociativas son la sociedad anónima, la sociedad de responsabilidad limitada, sociedades en comandita, la unión de crédito y otras, reglamentadas por distintas leyes mercantiles y de crédito.

Composición de la encuesta

Se encuentran 668 organizaciones de productores de las cuales 217 son de primer nivel, 443 de segundo y 20 de tercero. La gran mayoría de las organizaciones encuestadas son de régimen agrario, sobre todo uniones de ejidos y asociaciones rurales de interés colectivo (ARIC), debido a que el objetivo era profundizar en el estudio de este tipo de organizaciones, se agruparon a las organizaciones de productores del régimen agrario de la siguiente manera:

a) Uniones de ejidos

Representa la figura ejidal de segundo nivel más extendida e importante. Fueron entrevistadas 237 uniones de ejidos, sin duda la gran mayoría de este tipo de asociación existentes y actuales en 1981, año en que se hicieron las entrevistas. El número de las uniones de ejidos se habían duplicado ya en 1989, lo cual refleja la vitalidad de estas asociaciones ejidales. Una gran parte de las organizaciones ejidales con influencia regional y en proceso de consolidación económica en el país son uniones ejidales. Su marco jurídico les permite un amplio marco de acción.

b) Asociación rural de interés colectivo (ARIC)

Se le dio una clasificación aparte a las ARIC, a pesar de que la gran mayoría esta integrada por ejidatarios, debido a que representan figuras asociativas con características diferentes a las uniones de ejidos. En primer término, está su carácter mixto, es decir sus posibilidades de agrupar a organizaciones ejidales y de pequeños propietarios, lo cual les confiere más versatilidad. También puede señalarse que son a la vez asociaciones de segundo y tercer nivel; por ejemplo, las uniones de uniones de ejidos se registran como ARIC.

c) Unión de productores especializados

Se han agrupado bajo este nombre a organizaciones ejidales que se especializan en el cultivo, la comercialización o la industrialización de un producto en particular, a pesar de que caen en dos regímenes distintos.

Por un lado, por uniones agrícolas regionales (UAR) que tienen una fuerte participación de ejidatarios acaudalados y se dedican a la producción de cultivos de alto valor comercial, por el otro, se incluyen aquellas uniones de ejidatarios cuyos miembros son productores especializados, en particular las cañeras, que son organizaciones abastecedoras de los ingenios.

Carácter mixto de las organizaciones de productores

El mayor número de las organizaciones polinucleares entrevistadas son ejidales, lo cual refleja el sesgo de la encuesta, puede observarse el marcado carácter mixto de estas

organizaciones. Es frecuente referirse tajantemente a un sector de tenencia o a otro, hay 218 organizaciones que solo tiene a ejidatarios, pero existen también 148 organizaciones en las que predominan numéricamente los ejidatarios pero coexisten pequeños propietarios (84 casos que comprenden sobre todo ARIC y UAR). Son también frecuentes las uniones de ejidos que agrupan comunidades (41 casos).

Por otro lado, existen organizaciones intrigadas principalmente por propietarios privados, en las cuales los ejidatarios desempeñan un papel subordinado.

Origen de las organizaciones

Las encuesta indica que la participación del Estado en la formación de las organizaciones, es determinante. Sólo una tercera parte dijo haberse formado por iniciativa de sus miembros, independientemente de la producción estatal. En todos los demás casos, la influencia institucional se encuentra en el origen de las organizaciones.

Esto refleja el impacto de la política de organización de productores y los programas específicos de fomento de organizaciones, como el de las uniones de ejidos, por ejemplo. Organos gubernamentales como la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), el Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL) o la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), han sido los principales instrumentos a través de los cuales se ponen en práctica estos programas.

Las uniones de productores, especialmente las uniones agrícolas regionales, son producto de la iniciativa de sus miembros y guardan una independencia mucho mayor con respecto al Estado. En cambio, las uniones de ejidos especializadas, en particular las cañeras, son organizaciones muy dependientes con relación al Estado.

Situación legal

En este punto la encuesta muestra algo ampliamente conocido: los campesinos y agricultores son sumamente legalistas y prefieren, cuando ello es posible, ampararse en la legislación. Sólo siete organizaciones campesinas (1.5%) respondieron que no les interesaba el registro legal. Las demás tienen registro o lo están tramitando.

Tipo de superficie y recursos de explotación

En general las organizaciones campesinas de segundo nivel poseen buenos recursos y, por ende, potencial de acumulación productiva. La mitad de ellas dice contar con la tierra irrigada y más de la tercera parte encuentra en el riego el tipo de superficie que les arroja el principal beneficio. Es importante señalar que los recursos agropecuarios y forestales no pertenecen estrictamente a las asociaciones de segundo nivel, sino a los ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios, agrupadas en ellas.

Las ARIC son del tipo de organización con mayor proporción de tierra de riego: un poco más de mitad saca de ella la mayor parte de sus ingresos, lo cual indica que los ejidatarios con mejores recursos agrícolas, generalmente localizados en las zona irrigadas del norte y el noroeste del país, han convertido a la ARIC en una figura asociativa predilecta.

Principales cultivos

Las organizaciones de segundo nivel cultivan una gran variedad de productores entre los que destaca el maíz. Es común creer que los campesinos maiceros están atomizados; sin embargo, la encuesta muestra que el maíz es el cultivo que más frecuentemente siembran los productores pertenecientes a organizaciones que han rebasado el nivel. El caso del frijol también es interesante, pues es el cultivo complementario que con mayor frecuencia se siembra, lo cual es indicativo del peso que tienen las organizaciones ejidales. Otros productores importantes son el ganado mayor, los frutales, la caña de azúcar, el trigo y el sorgo.

3.1. LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS Y LAS REFORMAS AL MARCO⁷

JURIDICO AGRARIO.

Se considera que existen en el país aproximadamente 5.2 millones de unidades de producción agrícola, en su mayoría de tipo ejidal. Existen en México 29,951 ejidos y comunidades agrarias con 3.6 millones de productores, los cuales poseen más del 50% de la

⁷ Chacon Hernandez David, Efectos de las reformas y los derechos de los pueblos indios en México, 1990

superficie del país y alrededor del 80% de la superficie forestal de México, esto muestra la importancia social y territorial de los ejidos.

En el sector ejidal, el 49% de los predios son menores de 5 hectáreas, por lo que son considerados como minifundistas. En la misma situación se ubica el 32 % de los predios privados.

Hasta antes de las modificaciones al marco jurídico agrario en 1992, la forma de tenencia ejidal, no se podía vender, rentar, ni hipotecar la parcela individual, ni los bienes de usufructo colectivo del ejido.

Suerte de las organizaciones campesinas es la misma que la del resto de las organizaciones del campo. Se hace referencia a la organización de productores rurales, como la base social que impulsa los procesos de producción en el campo y, a la organización gremial, que busca mayor influencia en los espacios políticos y de gestión económica local, regional y nacional, que permita a sus agremiados mejores condiciones generales para la satisfacción de sus intereses.

Considerando el número total de ejidos y otras figuras asociativas que de ellos se desprenden, así como las que se conforman con productores privados y las combinaciones entre ambos sectores, existen en México 41,901 figuras asociativas que se dedican a la producción agropecuaria y forestal.

Del total de ejidos y comunidades agrarias existentes, sólo el 3.7% tenía organización colectiva, un 50% participaba en procesos agroindustriales, en su mayoría de tipo primario, y un 7.8% formaba parte de asociaciones rurales de interés colectivo (ARIC), figura asociativa de mayor amplitud regional.

Si comparamos la situación de las diferentes organizaciones de productores rurales, sólo 1,234 constituyen un 3% del total, aunque en el número de asociados, formalmente integran a casi la tercera parte de productores.

En relación al apoyo financiero y de seguro, existen en México 160 Uniones de Crédito, de las cuales 30 pertenecen a ejidatarios y comuneros con un número de 40 mil socios; 145 Fondos de Aseguramiento Agropecuario y 300 Sociedades de Ahorro y Préstamos, llamadas también Cajas Populares o Cajas de Ahorro, en las que además de productores rurales, participan otros sectores.

A nivel gremial y político, existen cuatro organizaciones gremiales cúpula que integran a los productores del sector privado: Confederación Nacional de la Pequeña Propiedad, Confederación Nacional Ganadera, Confederación de Asociaciones Autónoma del Estado de Sinaloa y el Consejo Nacional Agropecuario, las cuales agrupan a varios organismos gremiales de productores especializados por rama de producción, de nivel local y regional.

Las organizaciones rurales tradicionales fueron afectadas por su propio progreso de contradicciones internas, pero también por el cambio de la política agrícola; que reduce subsidios y que transfiere servicios a los productores, sin que éstos estuvieran preparados para su manejo. Las organizaciones gremiales han dejado de ser funcionales en conseguir apoyos para sus socios y para servir de base social en los procesos electorales.

Las organizaciones económicas se encuentran en una etapa de subsistencia con incertidumbre en su futuro, la apertura comercial unilateral hecha por el gobierno mexicano ha afectado en general a todos los productores rurales; situación que se conjuga con el desmantelamiento de algunas dependencias oficiales de apoyo al sector.(Chacon; 1995, 127, 140)

3.2. ANALISIS DE EXPERIENCIAS

A CONTINUACIÓN SE ANALIZAN DIFERENTES EXPERIENCIAS DE APLICACIÓN DE LAS FIGURAS JURÍDICAS

3.2.1. LA UNION DE EJIDOS KYAT- NUU DEL ESTADO DE OAXACA⁸

Los productores que participan en la unión de comunidades kyat-nuu en el estado de Oaxaca son minifundistas, con escasos medios de producción y desarrollo tecnológico, su economía es de subsistencia. Encuentran en la unión una alternativa para enfrentar la problemática económica y social, organizándose para la producción y comercialización del café.

Este tipo de productores han quedado completamente marginados del acceso al crédito, y los que podían acceder a él era bajo líneas de crédito definidas en función de ciertos cultivos y paquetes tecnológicos. En regiones marginadas, como es el caso de la región de influencia de la Unión, la banca de fomento retiró su servicio, hoy los únicos agentes financieros que operan recursos son los agiotistas, los acaparadores de café, la propia organización y el Fondo Regional Chatinos Unidos, promovido por el Instituto Nacional Indigenista en 1990.

La perspectiva de la unión para abordar la problemática económica y social de la región a partir de su estrategia de desarrollo, esta íntimamente relacionada al problema del financiamiento.

En este sentido la unión busca establecer criterios adecuados para financiar el desarrollo de proyectos, para ampliar la cobertura de acceso a recursos financieros y contar con líneas de crédito diversificadas. El esquema propuesto es otorgar los recursos a partir de una estrategia de desarrollo basada en la organización productiva y en el fortalecimiento del mercado local y regional.

La inquietud de la organización apunta a la posibilidad de diseñar un esquema financiero propio que sirva a los intereses de sus socios y a las necesidades de intervención.

⁸ Financiamiento Rural, cuadernos agrarios 15 enero - 15 julio 1997; es una publicación semestral de cuadernos México D.F.

Partiendo de esta inquietud, se hace un análisis de su experiencia financiera, teniendo como marco de referencia las características de la región y el planteamiento de la estrategia de desarrollo de la unión; para dimensionar el problema del financiamiento, desde un análisis de mercado de dinero se aborda la problemática de las unidades de producción, su lógica económica y sus estrategias de sobrevivencia.

Características generales de la región

La región de influencia de la unión comprende 5 municipios de Oaxaca, su población esta constituida por indígenas Chatinos. Esta zona corresponde a la región de la sierra sur y costa; se ubica al sur-oseste de la capital de estado.

La actividad económica se basa principalmente en la producción de temporal de maíz y frijol para el autoconsumo, el cultivo de café para el mercado y la ganadería; el aprovechamiento forestal se da manera desordenada y marginal. La economía campesina y de la región se complementa con cultivos de hortalizas, chile costeño, cacahuete y Jamaica; algunas familias se dedican también al comercio, este tiene una dinámica importante en la región por el flujo de visitantes de diferentes estados de la república.

El régimen de la propiedad es comunal mayoritariamente y en menor medida pequeña propiedad, cada productor posee en promedio de 2 a 4 hectáreas.

Las condiciones que el campesino enfrenta para la producción de su unidad son: producción insuficiente, endeudamiento continuo, venta de su cosecha por adelantado, cosecha comprometida vía préstamos, etc.

La unión y su estrategia de desarrollo

La unión de comunidades indígenas tiene un área de influencia de 19 comunidades, se agrupa a 1600 socios cafetaleros y 2300 socios productores de maíz; se constituye en abril de 1988 para la comercialización del café, en un contexto de la crisis por los bajos precios del aromático, situación que agudizó la precaria condición económica de los productores viéndose

obligados a intensificar otras actividades como parte de su estrategia de sobrevivencia: comercio, alternación de cultivos, migración, producción de traspatio, etc.

Con la estrategia de desarrollo la unión pretende: Mejorar la calidad de vida del productor; retener el excedente generado de las actividades productivas y que queda en manos del acaparador; agregar mayor valor a la producción de café transformándolo a café oro; comercializar directamente evitando al máximo la cadena de intermediación; promover el desarrollo económico a partir de la diversificación productiva; diversificar sus ámbitos de acción: producción, abasto y apoyo de la gestión comunitaria.

En la década de los 80's se inicio el proceso de modernización de la administración pública. En el campo esto se ha reflejado con la desincorporación, liquidación, fusión y/o ventas de empresas propiedad del estado o paraestatales, el adelgazamiento de Secretarías, el retiro paulatino de sus presupuestos y de los servicios que otorgan.

En la región esta situación se agudizó a inicios de los 90's con la liquidación del organismo paraestatal Instituto Mexicano de Café (INMECAFE); con la recomposición de las políticas crediticias sobre todo de restricciones en el otorgamiento; el retiro de servicios de asistencia técnica del Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL) y del Fideicomiso Instituido con Relación a la Agricultura (FIRA); la reducción de los precios agrícolas en términos reales; y una baja considerable en los recursos públicos destinados a la región.

Casi al final del sexenio salinista salta a la vista que el modelo de desarrollo impulsado en el campo fue un fracaso, ni las medidas económicas ni la contrarreforma agraria atrajo capital al campo, la consecuencia social más importante de este fallido modelo ha sido el ahondamiento sin presencia de la pobreza rural.

Ninguna institución y programa financia de manera integral la actividad cafetalera; los apoyos ofertados por el Instituto Nacional Indigenista (INI) fueron de \$700.00 en el último ciclo de operación del programa de apoyo a la producción , esto, y los bajos precios que no permitieron al productor obtener mejores ingresos.

El ingreso se destina a cubrir necesidades de consumo familiar, de tal manera que no se reinvierte en la actividad productiva. Un productor que cuenta con 2 hectáreas de café requiere un financiamiento de \$7,120.00, para realizar labores completas a los cafetos, elevar su rendimiento, y en consecuencia mejora relativamente el ingreso del productor.

La oferta de los recursos de la región se rige por la lógica institucional. Ante el retiro de las principales instituciones crediticias y de fomento. (BANRURAL, INMECAFE, INI), la operación de crédito formal prácticamente es nula; ante esta ausencia se ha dado paso ala promoción de programas de transferencia de recursos fiscales operados por la INI: el programa de apoyo a la producción de café; el de acopio y comercialización de café, operados hasta el ciclo 94/95 y el Fondo Regional; por la Secretaría de Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), el PROCAMPO; en este marco la participación de la Unión ha sido determinante para su capitalización. Sin, embargo, la oferta de recursos no es suficiente para cubrir las necesidades de desarrollo productivo y social de la región.

En la región los principales agentes y mecanismos financieros con los que tuvieron y tienen relación los productores son: los prestamistas personificados en comerciantes locales y acaparadores de café, el INI, la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), la SAGAR, el Fondo Regional Chatinos Unidos y la propia Unión.

3.2.2. LA UNION DE UNIONES DE CHIAPAS⁹

Una de las luchas del movimiento campesino junto con la Coalición de Ejidos Colectivos del Mayo y Yaqui de Sonora, condujo a la formación de la UNORCA en 1985; pero tuvo a la vez la distinción de ser uno de los primeros experimentos exitosos de “apropiación del ciclo productivo” en una de las áreas más empobrecidas del país: el estado de Chiapas.

En los años que antecedieron a la década de los setenta el movimiento campesino chiapaneco era prácticamente inexistente. Salvo algunas luchas muy localizadas por la tierra, el

⁹ Julio Moguel, Carlota Botey y Luis Hernandez, Autonomía y nuevos sujetos de desarrollo rural; 1992.

estado vivía una paz más o menos sostenida dado el estricto y eficaz control político de las clases dominantes sobre el campesino indígena.

Desde los años cuarenta se promueve la colonización de tierras nacionales, como la selva lacandona, lo que con el tiempo se convierte en una válvula de escape para la creciente presión de la tierra. No obstante, esta “solución” empezó a mostrar sus límites hacia finales de la década de los sesenta, cuando reaparecieron importantes demandas de reparto. Pero entonces la situación era muy favorable para los campesinos chiapanecos de la región: habitantes de poblados aislados de la selva lacandona, eran particularmente vulnerables al control que ejercían los intermediarios y caciques y carecían de representación. La CNC era débil y funcionaba más como un mecanismo de control político que como una organización de gestoría y de defensa de los agricultores del lugar.

Las cosas empezaron a cambiar a principios de los setenta, cuando el estado tuvo una mayor presencia en la región a través de diversos proyectos de fomento de desarrollo. El echeverrismo se extendió también sobre la tierras chiapanecas y tuvo no pocos efectos positivos: el incremento de la inversión agrícola, mayor asistencia técnica y de capacitación y también un mayor acceso al crédito.

El congreso permitió que se establecieran las relaciones entre diversas comunidades, y fue el punto de arranque para la formación en 1975 y 1976 de tres uniones de ejidos: la UE “Quiptic Ta Lecubtecel”, en Ocosingo; las UE “lucha campesina” y la “Tierra y Libertad” en las Margaritas.

La más grande de estas es la “Quiptic”, con 18 ejidos en el momento de su formación (julio de 1976). En poco tiempo creció en forma sostenida, e incluyó a 27 comunidades amenazadas de desalojo por la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), donde se reconocía a los lacandones como los dueños de más de 660,000 hectáreas de la zona denominada comunidad lacandona. No obstante, la resolución ocultaba un acuerdo entre los dirigentes de los lacandines y la Compañía Forestal de la Lacandonia (Colafasa), dicho acuerdo permitía explotar alrededor

de 35,000 metros cúbicos anuales de caoba y cedro para toda la década. El decreto no tomaba en cuenta a los cerca de 3,000 indígenas tzeltales y choles que habían colonizado la región desde la década de los 50s, muchos de los cuales tenían en sus manos los títulos de propiedad ejidal. De la noche a la mañana estas familias fueron catalogadas como invasoras, y por lo tanto, se les ordenaba desalojar las tierras. Muchos aceptaron la reubicación de dos nuevos centros de población ejidal, pero 26 poblados resistieron y se integraron a la “quiptic” para gestionar sus demandas en forma organizada.

Dos grupos de activistas contribuyeron a la formación de la “Quiptic”. El primero estaba constituido por campesinos que habían participado en los cursos preparatorios del Congreso Indígena o que habían asistido al congreso como delegados de sus comunidades. El segundo grupo estaba formado por catequistas de la Diócesis de San Cristóbal, y estuvieron en condiciones de influir a través de las comunidades Eclesiales de Base (CEB) en las zonas tzeltal y tojolabal. Tanto los delegados como catequistas buscaron aprovechar el espacio abierto por el Congreso Indígena, y aprovecharon las nuevas reformas agrarias (de 1971) para impulsar o alentar la formación de Uniones de Ejidos.

A partir de 1976 fueron reprimidos con inusitada violencia los tres movimientos campesinos más combatidos del estado: la Alianza Campesina 10 de abril, en villaflores; los comuneros de la casa del pueblo, en venustiano carranza, y los peones acasillados organizados en Simojovel y Huitiupán.

Para la “Quiptic” la situación no era muy diferente, seguían las órdenes de desalojo y se había iniciado la construcción de una brecha que delimitaba la comunidad lacandona. No obstante, hubo dos factores que permitieron a la “Quiptic” un cierto margen de maniobra. En primer lugar, a diferencia de los otros importantes movimientos campesinos de la entidad, en la selva Lacandona no había que enfrentar el poder de un bloque terrateniente. El conflicto con cofalasa era real ya agudo, pero era posible llegar a una solución. En segundo lugar, la “Quiptic”

demostró tener la capacidad de movilizar y organizar a los 26 poblados que estaban amenazados por órdenes de desalojo.

Otro factor que incidió en la posibilidad de evitar nuevos enfrentamientos, fue la intervención e influencia que llegó a tener un núcleo de activistas de la organización Línea Proletaria (LP), primero en la “Quiptic” y más tarde en la Unión de Uniones.

Para 1979 LP redefinió los términos de su relación con el campesinado de la zona y decidió poner el acento en la lucha por demandas básicas. Como señalábamos, se consideraba que la lucha por la tierra era demasiado problemática. La mayoría de las comunidades compartían los mismos problemas al enfrentar la corrupción y las ineficiencias del Inmecafé, así como a intermediarios y “coyotes”.¹⁰

Fue así como se unificaron varias comunidades de Motozintla y de las zonas chol y tzeltal, con un método de trabajo consistente en que los grupos más avanzados ideológicamente enviaran comisiones a zonas de menor desarrollo para explicar la problemática del café. En el proceso se volvieron a establecer vínculos entre LP y las bases campesinas de la “Quiptic”.

El proceso de unificación recibió un importante impulso con la firma de un nuevo convenio en el Inmecafé en noviembre de 1979, que incluyó aspectos tales como el pago por el Instituto del 50% de los costos de flete aéreo y del 100% de los costos de flete por tierra para sacar café de los ejidos de la selva. El inmecafé era débil en relación al sector privado y vio en la firma del convenio la oportunidad de incrementar su presencia y la proporción de su mercado.

El siguiente año se dio un intenso proceso de organización, que culminó en septiembre con la formación de la Unión de Uniones Ejidales y Grupos Campesinos Solidarios de Chiapas. La estructura organizativa del nuevo agrupamiento integraba a 12,000 familias de 180 comunidades localizadas en 11 municipios.

¹⁰ La LP trabajaba en el movimiento de masas con 3 principios fundamentales: a) que la organización interna -de activistas- debía animar a las bases para que ellas formaran las líneas a seguir, y que debía aprender de estos mismos; b) que se utiliza el método de los “pretextos” de lucha: se escogía un motivo. de motivación (“como pretexto”) para que la organización se desarrollara y fortaleciera; c) que se utilice la confrontación directa con enemigos fuertes

Pero su poder y dimensiones se hacían más evidentes cuando se reconocía como parte de su estructura a las tres Uniones Ejidales más grandes de estado (la “Quiptic”, Lucha Campesina, y Tierra y Libertad) y cinco grupos campesinos solidarios de las zonas de chol, tzotzil, tzeltal, comalapa y motocintla.

Hacia fines de 1980 la Unión de uniones representaba el movimiento campesino más importante de la entidad, frente a ello, el gobierno, reaccionó con virulencia, pues la UU no había crecido dentro de las órbitas políticas del PRI o de la CNC.

En 1981 se abrió un nuevo ciclo organizativo, ahora en torno al antiguo problema de los derechos agrarios de los poblados de la selva Lacandona. Las comunidades amenazadas con el desalojo hicieron su propio censo para determinar cuántas familias eran, cuánto producían, la extensión de tierras en su posesión y la situación legal de cada comunidad.

El encuentro de la unión de uniones realizado en septiembre de 1981 para conmemorar el primer aniversario de la organización, y allí se acordó efectuar movilizaciones paralelas en Tuxtla Gutiérrez y en la ciudad de México para exigir la suspensión definitiva de las órdenes de desalojo. Las negociaciones fueron totalmente favorables para la UU. Se suspendió la amenaza de desalojo mientras se investigaba la situación legal de cada uno de los 26 poblados implicados.

En 1981 la Comisión Nacional Bancaria, la idea tenía el antecedente exitoso de la Coalición de Ejidos Colectivos del Mayo y Yaqui de Sonora, organización a la que se le reconocía el mérito de haber inaugurado la fase de luchas campesinas por “la apropiación del proceso productivo”. Se trataba, con ello, de romper el círculo vicioso de la relación tradicional con Banrural, misma que los campesinos de la UU habían establecido durante años con la sucursal del Banco de Crédito Rural del Istmo (Bancrisa), y de crear un nuevo sistema de apoyos y estímulos para el incremento de la producción y de la productividad.

Aunque la constitución de la Unión de crédito representó un avance importante, la forma en que se fundó y desarrolló fue motivo de conflictos internos que culminaron en una división muy seria en enero de 1983.

Después de la división de 1983, la corriente oribista mantuvo el nombre de la Unión Ejidales y Grupos Campesinos Solidarios de Chiapas y la operación de la Unión de Crédito asentada en San Cristóbal de Las Casas. La Quiptic y Tierra y Libertad tomaron el nombre de Unión de Uniones y Sociedades campesinas de Producción de Chiapas, con sede en la cabecera municipal de Ocosingo, para transformarse en ARIC-Unión de Uniones en 1988.

A fines de 1983 la Unión de Uniones consiguió un permiso de la Secretaría de Comercio para exportar directamente su café. En la cosecha del ciclo 1986- 1987 se produjeron 45,900 sacos de los cuales se exportaron 10,000 a Estados Unidos y 5,000 a Suiza. Las ganancias se reinvertieron en la provisión de servicios de la Unión de Crédito y en la construcción de un beneficio seco en las afueras de San Cristóbal de las casas.

En el camino, la Unión de Uniones y la Unión de Crédito pudieron desplazar o neutralizar a sus tradicionales enemigos y generarse nuevas y varias coberturas: su principal problema no era ya los ataques de los caciques o del gobierno del estado.

El mayor peligro para la UU se presentó precisamente en el terreno en el que habían decidido aterrizar: el de la comercialización internacional del café. Cuando en 1989 se rompieron las cláusulas de la Organización Internacional del Café (OIC) los precios internacionales cayeron más allá del 50%. Tal dramática caída dejó a la UU con deudas de más de dos mil millones de pesos.

Crisis que enfrentaron todas las organizaciones regionales de cafécultores se exacerbó por el inicio de la desincorporación del Inmecafé, misma que aceleró su marcha para el ciclo 1990- 1991. El intento mayor para responder a dicha situación adversa llevó a la formación de la Coordinadora Nacional de Organizaciones cafetaleras (CNOC), en 1989.

Otra prioridad en la política del gobierno fue el de la solución de añejas y violentas disputas por la tierra, por lo que en 1984 se echó a andar el Programa de Rehabilitación Agraria (PRA) . Este hacía uso de fondos para compensar a terratenientes por la expropiación de sus propiedades, no obstante, el dinero fue administrado por el gobierno estatal y la delegación de la

SRA. En el caso de las comunidades de la selva que estaban amenazadas con el desalojo, el acuerdo pactado con la SRA en 1981 no fue respetado por las autoridades locales.

El gobernador Castellano Domínguez tenía un interés personal en las actividades madereras de la región , por lo que consideró como “enemigos” a los 26 poblados implicados. No obstante, la ARIC fue capaz de aislar al gobernador y reafirmar la legalidad de sus posesiones, al demandar y ganar de Manuel Camacho Solís, entonces titular de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), el reconocimiento de que la preservación de la selva dependía de la regulación definitiva de sus tierras.

Fue así como en agosto de 1988 se anuncio la entrega definitiva de los títulos de propiedad ejidal a los 26 poblados de la ARIC, organización que “supo quitar fuerza al enemigo”, en el tipo lenguaje de LP y ganar una larga y compleja batalla en una de las entidades más caciquiles y empobrecidas del México moderno. (Moguel;1992, 219,232)

CAPITULO IV

LA EVOLUCION DE LAS ORGANIZACIONES EJIDALES DE PRODUCTORES DE LOS AÑOS NOVENTA

Se analizan algunos cambios que han experimentado las organizaciones ejidales para la¹¹ producción en los años transcurridos de la década de los noventa. Los factores que interesa destacar son los que se refieren a las causas del colapso sufrido por la mayor parte de ellas, a las reestructuraciones a las que han sometido los propios productores y a las estrategias de movilización que ellas han impulsado últimamente.

En primer lugar, es útil recordar que la modernización del campo, subordinada a los objetivos macroeconómicos del modelo neoliberal de desarrollo adoptado desde mediados de la década de los 80s, ha ocasionado una profunda crisis de la economía rural nacional.

En el caso de los campesinos, estos han visto destruídas sus estrategias productivas, orientadas en su mayor parte a la producción de alimentos y granos y no a los cultivos exportables privilegiados por las nuevas políticas.

En segundo lugar, es significativo destacar que acciones inherentes al modelo neoliberal aplicado, como la desregulación económica, la flexibilización laboral y la total apertura de los mercados, que están produciendo la fragmentación y diversificación cada vez mayor de la sociedad nacional. Con respecto a la sociedad rural, la profunda desestructuración que vive la economía campesina y la ruptura de las estrategias de subsistencia que prevalecían en el campo,

¹¹ Tomado de: Financiamiento Rural, cuadernos agrarios 15 enero - 15 julio 1997 es una publicación semestral de cuadernos agrarios.

están provocando desaliento o la búsqueda de soluciones individuales a los problemas de subsistencia, lo cual se traduce en una acelerada fragmentación de la sociedad.

Por otra parte, la fragmentación anteriormente mencionada está minando las bases mismas de la organizaciones campesinas para la producción, condicionándolas a relegarse a espacios sociales y geográficos cada vez más reducidos, obstaculizando así su sobrevivencia y dando como resultado un panorama de enorme desorganización en el ámbito rural.

4.1. LOS CAMBIOS EXPERIMENTADOS POR LAS ORGANIZACIONES EJIDALES PARA LA PRODUCCIÓN.

La crisis de las organizaciones ejidales para la producción, esta en estrecha relación con la adopción del país de la economía de libre mercado que para el sector rural se tradujo en un plan de modernización centrado en tres líneas de política: la apertura del sector al mercado internacional prácticamente sin protección, el retiro del estado de las labores de fomento y la privatización de las tierras ejidales.

a) El ingreso al mercado nacional de productos agropecuarios importados a precios más bajos que los del costo de producción en el país, ocasiono un desplome de estos que continuó hasta fines de 1995 y, por consiguiente, la perdida de rentabilidad de los cultivos propios de los ejidatarios como el maíz, sorgo, soya, trigo, arroz, frijol y algodón.

A partir de la devaluación de diciembre de 1994, la falta de rentabilidad de los granos se incrementó. A este respecto, un análisis realizado a inicios de marzo de 1995 por COMAGRO, mostró que los precios nacionales de los cuatro granos principales estaban muy por debajo de los internacionales, sumando a estos los gastos de internación y los fletes a las zonas de consumo. Así, para el maíz blanco era un 58% inferior, para el trigo un 46% y para el sorgo y el frijol un 50%.¹²

¹² Organizaciones de productores de Jalisco “por una política justa para los productores de granos básicos

El precio del trigo de la cosecha de Sonora para el ciclo otoño/invierno 1994/95 que, de acuerdo al que regía en el mercado internacional debería haber sido de N\$ 1,050 la tonelada, fue establecido en N\$ 850.00 por el gobierno. En el caso del maíz, para el ciclo primavera/verano 1995 se fijó un precio por tonelada de N\$ 815.00, a pesar de que los productores demandaban se respetara el vigente en el mercado internacional que equivalía a N\$ 1,140.00. Por otra parte, el precio que tuvo el frijol en 1993 no cubrió el costo de producción y los productores de Zacatecas, por ejemplo sufrieron pérdidas de doscientos a novecientos nuevos pesos por tonelada.

Sin embargo, los precios de los insumos sí se incrementaron en todo este período en concordancia con los del mercado internacional de manera que los costos de producción se mantuvieron a la alza.

Los bajos ingresos de los productores provocados por la escasa rentabilidad de los cultivos, tuvieron consecuencias dramáticas para todo el sector. No sólo provocaron el deterioro de sus condiciones de vida, sino que además les impidieron cancelar los créditos adquiridos haciéndolos caer en cartea vencida.

Para las organizaciones, esta situación resultó desastrosa, pues implicó la descapitalización de sus empresas, arrojando ala quiebra prácticamente a todas ellas. Así de las 38 uniones agrupadas en la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, que en 1995 operaban sólo 18. La insolvencia de los productores también ocasionó problemas financieros a las empresas ejidales distribuidoras de fertilizantes y semillas que vieron disminuir el número real de los socios, los cuales debieron rentar sus parcelas por falta de recursos para hacerlas

producir. Así, por ejemplo, la Aric Jacinto López del Valle del Yaqui a fines de 1994 contaba con la mitad de los socios que tenía en 1991.

Finalmente, junto con la drástica disminución de su membresía, las organizaciones sufrieron un debilitamiento de su fuerza social y de su capacidad política de negociación con las instituciones del estado.

b) El retiro del estado de las labores de fomento, entre ellas la drástica restricción del crédito, el abandono paulatino de la investigación y de la asistencia técnica y la progresiva desregularización de la comercialización de los productos, ha tenido graves efectos para las organizaciones de los productores ejidales que dependían para su consolidación de una política oficial proteccionista para los granos básicos y en general de una economía cerrada. De hecho, con la implantación de las políticas modernizadoras se rompió la alianza del estado con los campesinos que producen para el mercado.

Dicha alianza había sido posible gracias a la concurrencia de dos factores: uno de carácter interno al movimiento campesino que había tomado la iniciativa de organizarse para lograr el control de los procesos productivos y otro nacido de la necesidad del estado de mantener una base social en el campo que le permitiera desmovilizar la lucha por el reparto agrario.

El abandono de estos objetivos por parte del estado, propicio el desmantelamiento de numerosas organizaciones ejidales de segundo y tercer nivel, de 1,145 Uniones de Ejidos y 138 Asociaciones Rurales de Interés Colectivo registradas en 1994, sólo cerca de un 15 % tenía financiamiento real. A fines de 1995 sólo funcionaban tres organizaciones ejidales de segundo nivel en Sinaloa y dos en Sonora.

c) Las reformas al artículo 27 constitucional implantadas a fines de 1991, pusieron en juego la sobrevivencia misma del sector ejidal. La legalización de la renta y compra venta de las tierras ejidales, aceleró el rentismo y repercutió en la extrema vulnerabilidad de las organizaciones de productores.

Otro elemento a considerar es que la mencionada política para el campo que impulso estas medidas tan devastadoras para el sector no enfrentó un rechazo masivo y organizado de

parte de los productores ejidales, los propios dirigentes de las organizaciones, tanto regionales como nacionales, aceptaron las reformas oficiales como la única alternativa viable. Actitud que parece constituir un claro ejemplo, por lo cual el neoliberalismo mantiene su fuerza en nuestros países: por que logró convencer a sus enemigos de que la única alternativa posible era la suya.

4.2. LA REESTRUCTURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EJIDALES PARA LA PRODUCCIÓN RURAL

Las respuestas de los ejidatarios para enfrentar la crisis que viven sus organizaciones productivas es la sociedad rural en la actualidad. En una primera etapa, correspondiente a los primeros años de la implantación de las reformas, los productores miembros de las Uniones de ejidos y otras organizaciones de segundo nivel, buscaron rehacer sus estrategias de sobrevivencia acudiendo al crédito agiotista, al dinero que enviaban familiares que trabajaban fuera del sector, a la renta de sus parcelas, al trabajo asalariado del jefe de la familia y de la mujer, etc. Como consecuencia las Uniones de Ejidos y las ARIC se desarticulaban y sus empresas quebraron. En una segunda etapa, parte de los ejidatarios regresó a su núcleo ejidal, iniciándose un proceso de gestación de organizaciones productivas que ya no agruparon al conjunto de los miembros de los ejidos¹³, con un paciente trabajo de base, sólo se logró recuperar parcialmente la dinámica de algunos ejidos y restituir su carácter de núcleos productivos a grupos al interior de ellos. A partir de esta base, se han emprendido procesos de reestructuración de organizaciones ejidales y comunales de las cuales interesa comentar brevemente dos casos.

La ARIC Jacinto López que agrupaba a organizaciones ejidales del Valle del Yaqui y del Mayo productoras de trigo, soya y maíz, fue hasta 1996 un organismo miembro del Corporativo

¹³ Hay que señalar que esta modalidad de trabajo existía desde antes, pero a partir de las reformas se incrementa notablemente.

Jacinto López bajo cuyo alero se cobijaban varias otras empresas constituídas por los mismos socios: una Unión de Crédito, un Fondo de Autoaseguramiento, una comercializadora, una Central de Maquinaria, lo que se pretendía, cuando se creó, era lograr una dirección única para todas las empresas, reduciendo drásticamente de esta manera los costosos equipos directivos de cada una de ellas. Pero este objetivo no se logró y actualmente el corporativo es una instancia en donde sólo se intercambian servicios y se presta apoyo mutuo.

A partir de 1991 y para poder resistir a los embates que vivía el sector rural, la ARIC Jacinto López empezó a impulsar cambios, contemplando un programa por medio del cual la organización rentaba las parcelas ejidales de los socios insolventes poniéndolas a producir bajo su dirección, en un intento por contrarrestar los efectos de la pérdida de socios y de dismunición de la superficie cultivada. Desafortunadamente, esta experiencia fracasó al cabo de tres años, pero en cambio sí persistieron otras medidas rectificadoras de carácter productivo, administrativo y organizativo. Entre las primeras, las transformaciones tecnológicas de la producción orientadas a abatir costos de producción y de operación, labranza mínima y la disminución de la densidad de siembra en el trigo y la diversificación de los mercados. Entre las segundas destaca la reglamentación de los derechos y obligaciones de los socios de las empresas. Entre las terceras sobresalen varias, como el fortalecimiento de la relación de los dirigentes con la base social, la apertura de la organización al conjunto de la comunidad rural, y finalmente, la promoción a la participación de los socios y organizaciones en el poder político local, en 1995 ya fue evidente que las rectificaciones arriba mencionadas no era suficientes.

De esta manera, entre 1993 y 1996, la ARIC fue perdiendo por embargo todos sus recursos e infraestructura hasta que las elevadas carteras vencidas la llevaron a la quiebra, sin embargo, no desapareció el proceso organizativo en la región. El corporativo resistió formado ahora por empresas sobrevivientes como la unión de Crédito y el Fondo de Autoaseguramiento y por dos nuevas organizaciones, la Unión de Sociedades de Producción Rural y el Club de productores de Maíz.

La Unión de Sociedades de Producción Rural de echo substituyó a la ARIC Jacinto López, aunque esta nueva Unión cuenta con una membresía muy inferior a la que tuvo la ARIC, puesto que varias de las Sociedades de producción Rural allí agrupadas, que en total son unas 26, sólo

tienen tres socios. La Unión de Sociedades pudo adquirir algunos bienes, como la central de maquinarias que había sido de la ARIC, gracias a que Banrural la embargó y luego se la vendió otorgándole un nuevo crédito.

La capacidad de resistencia que ha tenido la organización productiva de esta región se debe a que esta capacidad se la ha estado dando su permanencia en la UNORCA, organismo que cobija todo el proceso dirigido por un equipo político, la mayor parte del cual tiene o aspira a tener cargos de elección popular impulsados por el Partido de la Revolución Democrática.

Convergencia campesina de Michoacán fue una organización regional compuesta por cuatro uniones de ejidos, una asociación de permisionarios forestales, una empresa campesina productora de resina y dos asociaciones de productores de aguacate y caña de azúcar. A su interior convivían dos líneas estratégicas, una de ellas sostenía la necesidad de centrar todas las actividades de Convergencia en la gestión empresarial de una gran comercializadora de fertilizantes.

Otra línea que pugnaba por profundizar la relación con las bases y fortalecer la dinámica organizativa evitando la participación como convergencia en los negocios de sus asociados, prevaleció la primera línea. Dicha empresa, asediada por los efectos de las reformas al campo, terminó por quebrar arrastrando en su caída a los dirigentes regionales, los miembros de la segunda línea emprendieron una reestructuración de lo que quedaba de las organizaciones, cuyo primer paso fue la disolución de convergencia a fines de 1994.

Como alternativa, los esfuerzos organizativos se concentraron en varios aspectos. En lo organizativo se buscó el fortalecimiento de los procesos locales, la sustitución de uniones de ejidos que ya no funcionaban por uniones de sociedades de producción rural - como el caso de la

ex Unión de Ejidos Tierra y Libertad - y el reemplazo de los antiguos dirigentes. Para enfrentar los problemas económicos se elaboró programas específicos para cada zona de influencia como la creación de uniones de crédito para aquellas zonas que disponían de mejores recursos, el uso colectivo del procampo para otras con menores recursos y la promoción de las cajas de ahorro para las más pobres. Además se acordó respetar de manera irrestricta la autonomía financiera de cada organización, por ejemplo, una pequeña empresa siguió distribuyendo fertilizantes, pero cada organización manejaba su dinero.

En el aspecto político el trabajo de reorganización se centró en impulsar la participación de los productores en las instancias de poder local y regional.

4.3. LAS MOVILIZACIONES DE LOS PRODUCTORES DE GRANOS EN 1995

Las reestructuración de las organizaciones de productores ejidales, facilitaron su participación en 1995 en movilizaciones convocadas por diversos grupos de productores en torno a las demandas vinculadas a la producción y comercialización de los granos, después de casi cuatro años de desconcierto e inmovilidad.

Los factores que propiciaron el estallido de las movilizaciones de ese año, fueron la devaluación del peso y la implantación del programa de emergencia económica en cuyo contexto se aplicó un control a los precios del maíz y del trigo, abandonando la norma de que los precios agrícolas nacionales debían regirse por los internacionales establecida por el propio gobierno en años anteriores. La pérdida de rentabilidad de estos cultivos, alcanzó límites intolerables para los productores de granos. Por otra parte el incremento de los precios de los insumos y la carencia de crédito, estaban retardando y obstaculizando el inicio de las siembras para el ciclo primavera verano 1995.

Organizaciones ejidales de los estados de Jalisco, Guerrero y Sinaloa que habían promovido movimientos de protesta a nivel local, junto con la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito de Sector Social (AMUCSS) empezaron a reunirse a fin de analizar la situación y

buscar alternativas. Acción que culminó el 24 de abril de ese año con una asamblea de la ciudad de México a la que concurrieron representantes de 120 organizaciones de 20 estados de la república. Allí se acordaron varias demandas. Unas de carácter más coyuntural como el incremento de los precios de los granos, la entrega urgente de las cuotas de Procampo y demás estímulos a la comercialización, la reducción del precio de los insumos y el descenso de las tasas de interés de los créditos.

Y otra de carácter estructural que concernía al establecimiento de una nueva política para el campo que fuera justa con los productores, que reactivara el sector agrícola y propiciara el desarrollo rural sustentable; exigía el incremento del crédito, el diseño de un nuevo sistema de financiamiento para el campo y la solución del problema de cartera vencida; demandaba una modernización del mercado agrícola que permitiera a los propios productores controlar la comercialización de su producción; que se negociara la cuota de importación de maíz establecida por el TLC y que los granos básicos se subsidiaran en la misma medida en que lo hacen los países desarrollados.

De manera coordinada en el mes de mayo campesinos de siete estados del país,¹⁴ acompañados por organismos de productores privados en los casos de Jalisco, Guanajuato, Sinaloa y Sonora, marcharon por calles y carteras de sus estados, tomaron plazas y oficinas

públicas, arrojaron toneladas de granos subvaluados frente a dependencias gubernamentales y establecieron plantones en vías públicas.

Sin embargo, los logros obtenidos por los productores fueron escasos. En primer lugar las instituciones públicas se negaron de manera rotunda a discutir el cambio del modelo de desarrollo para el campo.

Para acallar esta demanda el gobierno propuso a los movilizados participar en mesas de trabajo convocadas por la Comisión Intersecretarial de gabinete Agropecuario cuya función era

¹⁴ Jalisco, Guanajuato, Nayarit, Sinaloa, Sonora, Puebla, Morelos.

elaborar el plan de desarrollo para el campo. En efecto en los meses que siguieron los ejidatarios y propietarios privados plantearon alternativas en esa instancia. Pero tampoco allí fueron consideradas.

Con respecto al as demandas coyunturales los representantes de las secretarías y, en algunos casos, el gobernados de los estados afectados por las movilizaciones, invitaron a los productores a constituir mesas locales de negociación.

En algunas de las regiones los productores lograron mejor precio para el trigo \$n850.00 la tonelada, pero que continuó siendo inferior al que los productores estimaban rentable tal como lo señaló UNORCA en una carta al secretario de la agricultura en la cual manifestaba que si a un industrial le costaba N\$1,300.00 la tonelada de trigo importada, era doblemente injusto no atender la demanda de los productores mexicanos consistente en la determinación de un precio base de N\$970.00, tampoco para el maíz se obtuvo precio.¹⁵

En algunos casos se consiguió la suspensión del cobro de intereses por los créditos a partir de la entrega de la cosecha, el pago de procampo retrasado, la suspensión de las auditorías a los productores privados que participaban en las movilizaciones y la cancelación de los intereses

de los créditos de avío generados por la demora del pago de los granos por parte de los compradores de la industria.

4.4. OTRAS TENDENCIAS Y EXPERIENCIAS POR LÍNEA DE PRODUCCIÓN¹⁶

El análisis de la alineas de producción agropecuarias y silvícolas hacia las cuales han fluido las inversiones en proyectos que implican alguna alianza entre empresarios y productores,

¹⁵ Fuente: Financiero, 19 de mayo 1995 p.25.

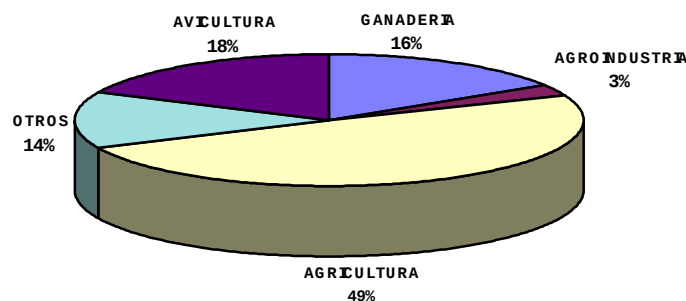
¹⁶ Este apartado fue elaborado en base a la información de Muñoz Rodríguez Marrubi, 1996.

constituye un factor fundamental para comprender las tendencias y perspectivas del modelo de desarrollo rural adoptado.

Considerando sólo los proyectos desarrollados en el marco del Programa de Agroasociaciones Empresariales (PAE) impulsado por FIRA, se observa que de los 563 grupos de productores asociados con 213 empresarios hasta septiembre de 1993, el 49% estaban relacionados con la agricultura, el 18% con la avicultura y el 16% con la ganadería (Figura).

Los cultivos específicos involucrados en la agricultura son, por orden de importancia: maíz, frijol, banano, vid, tabaco, brócoli y coliflor, entre otros. En el caso de la ganadería, las especies predominantes son los bovinos para carne, porcinos, bovinos para leche y abejas.

Fig.1 LINEAS DE PRODUCCIÓN EN EL PROGRAMA DE AGROASOCIACIONES EMPRESARIALES (PAE) DE FIRA



4.4.1. GANADERÍA

Dentro de esta actividad, la avicultura, la porcicultura, la ganadería lechera y la engorda de bovinos en confinamiento, se caracterizan por su alta intensidad de capital, tecnología y mano de obra; por estar altamente monopolizadas e integradas y por requerir reducidas extensiones de tierra.

Sin embargo, desde principios de los ochenta la avicultura y la porcicultura han experimentado importantes cambios, mismos que se acentuaron con la profunda crisis que afectó a la mexicana.

Esto último se ha expresado en la segmentación de la cadena productiva a través de la especialización de las empresas en los eslabones clave, como el procesamiento y la distribución, y el traslado de las fases de menor valor agregado, con la producción de pollo. De esta manera los grandes monopolios de la avicultura se están transformando paulatinamente en verdaderas empresas comercializadoras de insumos y productos terminados.

En el caso de la ganadería bovina, sobre todo de carne, los proyectos de integración de empresarios con productores rurales están cobrando un gran auge debido a la aguda crisis en la que se encuentra la ganadería ejidal. Ante ello, la Banca ha optado por promover el establecimiento de contratos de asociaciones en participación o compraventa entre grandes y medianos empresarios ganaderos con los poseedores de pastizales o corrales de engorda, intensificando el proceso productivo, garantizar la comercialización y recuperar carteras vencidas.

El sujeto de crédito es el productor, aunque el empresario generalmente asume el papel de aval, administrador y retenedor de las amortizaciones. El tipo de crédito que se canaliza a esta actividad es preponderantemente de avío, por lo que la duración no va más allá de un ciclo productivo.

En lo que respecta a la ganadería bovina productora de leche, los niveles de integración existentes entre la fase de producción primaria y agroindustrial resultan ser muy diferentes. Así alrededor de los sistemas de producción intensivos practicados en las regiones semi-áridas y templadas de México, se han constituido verdaderos complejos agroindustriales integrados vertical y horizontalmente, se agrupan desde la fase propiamente primaria, hasta la comercialización directa de la leche y derivados, pasando por la producción de alimentos balanceados, industrialización, constitución de Uniones de Crédito, empresas de servicios de asesoría, etc. Lo destacable es que les brinda la posibilidades de apropiarse de todo el valor agregado a lo largo de la cadena. Los ejemplos mas representativos de este modelo son el Grupo LALA, ALPURA, GILSA Y ULTRALACTEOS.

En los sistemas de producción de doble propósito y lechería familiar, una proporción importante de productores comercializaban su producción en forma directa hasta el consumidor como “leche bronca”. Sin embargo, desde 1990 miles de productores han experimentado un radical cambio . Dicho cambio tuvo su origen a raíz de la decisión de la Compañía NESTLE, de sustituir gradualmente sus ancestrales sistemas de recolección.

Originalmente la empresa contaba con 45 grandes depósitos de enfriamiento (actualmente, 1993 cuenta sólo con 30), los cuales eran abastecidos por medio de pequeños vehículos que recorrían toda una red de rutas de colecta que recogían a puerta de rancho o a orillas del camino la leche de cada productor individual en horarios pre-establecidos. Después de recorrer las rutas, cada vehículo concentraba la leche en el depósito para su posterior pesado, enfriamiento y enviado a las plantas industrializadoras. Este sistema, dio lugar a la acumulación de una serie de problemas que lo hacían insostenible.

La obsolescencia de este sistema de abastecimiento obligó a la empresa a iniciar la sustitución gradual de los grandes depósitos de enfriamiento y de las rutas de colecta, la instalación de pequeños centros o tanques de enfriamiento cuya ubicación sería en las mismas comunidades donde se localizan los productores, mismos que se organizan en las figuras como la SSS, la SPR o la Sociedad Cooperativa y se responsabilizan del acarreo de la leche y del control de calidad.

Las ventajas que ofrece este nuevo sistema son múltiples, siendo las principales:

- Mayores posibilidades de crecimiento horizontal para la NESTLÉ,
- Mejoría en la calidad bacteriológica de la leche gracias al enfriamiento inmediato,
- Mayor transparencia en el manejo de la leche y por consiguiente eliminaron los problemas entre productor y empresa por la intervención del rutero,
- Mayor estabilidad y seguridad de mercado,
- Movilidad de los tanques de enfriamiento, de tal forma que si cambian las zonas de producción los tanques también se pueden alcanzar sin grandes problemas,

- Mayor flexibilidad en los horarios de ordeña,
- Mayores posibilidades de ampliar la organización autogestiva de los productores hacia otras áreas, como la contratación de servicios técnicos, con la adquisición de crédito e insumos...

Aunque este proceso ha enfrentado resistencias por parte de algunos productores, dado que la empresa les delega la responsabilidad total de mantener la cohesión interna del grupo sin previa capacitación para ello,

No obstante las evidentes ventajas económicas de este nuevo esquema de colecta trae consigo, tanto para los productores como para NESTLÉ una serie de riesgos que de no enfrentarlos adecuadamente pueden derivar en sendos fracasos. En primer término, el agrupamiento de los productores en torno a los centros o tanques de enfriamiento se ha realizado bajo un enfoque estrictamente operativo y administrativo, sin detenerse a pensar si entre los productores existían antecedentes de cooperación o el simple conocimiento mutuo, o el interés por formar parte de un grupo; resulta lógico suponer la ocurrencia de conflictos internos.

En segundo término, dado que tradicionalmente la NESTLÉ no celebra ninguna recolección contractual con sus proveedores, pues las relaciones se basan en la conveniencia mutua, existen mayores posibilidades y facilidades para que los competidores le arrebaten a los productores utilizando como gancho mejores condiciones de compra, sobre todo en precio.

Ambos riesgos pueden encararse con éxito si la NESTLÉ deja en cierta libertad a los productores para que éstos se agrupen según su conveniencia; además, la empresa debe ser capaz de comunicar el valor que implica para los productores el ser sus proveedores, enfatizando en la seguridad de la colecta, estabilidad de los precios, los ahorros por concepto de servicios y abasto de insumos , etc.

Pues bien, ha sido en líneas de producción como la avicultura, porcicultura y en menor medida la ganaría bovina, donde las alianzas de empresarios con ejidatarios ha logrado mayor estabilidad y crecimiento.

Empresas avícolas como TRASGO, DESARROLLOS AGRA, UNIVASA y la ARIC de Porcicultores de Norte de Quintana Roo y de Yucatán, han demostrado que es posible desarrollar esquemas de asociación exitosos fincados sobre la base de la confianza, la buena voluntad y sobre todo la convicción de que ambos agentes se necesitan mutuamente.

A partir del análisis de múltiples alianzas existentes en la actividad avícola, se concluyó que un elemento esencial para diferenciar a los empresarios, en cuanto a nivel de capitalización y grado de penetración en los mercados, está por la adopción o no de novedosas formas de integración con productores, lo cual incita a suponer la existencia de grandes ventajas implícitas en estas estrategias de crecimiento.

Ventajas de las alianzas

El mercado final de los productos avícolas, se caracterizan por estar excesivamente concentrado y competido, pues prácticamente sólo cinco empresas monopolizan la producción y comercialización de pollo y hueva, Además es cada vez mayor la presión que ejercen las cuantiosas importaciones de despojo de pollo, pavo y gallina; en virtud de que los precios a los que se adquieren son significativamente menores a los que prevalecen en el mercado interno.

En buena medida, es precisamente esta situación lo que ha obligado a idear mecanismos que les permitan mejorar la eficiencia productiva en granja, reducir costos y liberara recursos de la fase de producción para poner un mayor énfasis en el mercado.

Aquellos empresarios que han adoptado las alianzas como estrategia de crecimiento, han aprovechado y potenciado los enormes beneficios que ofrece esta estrategia con su siguiente consolidación en los mercados, a saber:

a) Ventajas para el empresario

Menor integración en activos fijos. La alianza con productores le ha permitido a los empresarios avícolas incrementar su producción sin necesidad de invertir capital en activos fijos o bien compartir dichas conversiones con el productor; este desembolso lo realizan parcial o totalmente los productores con crédito refaccionario que les otorga la banca.

Acceso a créditos preferenciales. La banca de desarrollo otorga a los productores de bajos ingresos créditos preferenciales a una tasa de interés inferior. Dado que generalmente es el productor el que funge como sujeto de crédito y es el que aporta la mayor parte del capital para inversiones fijas y capital de trabajo.

Mayor liquidez. La menor inversión en activos fijos y capital de trabajo, así como la reducción de la carga financiera, finalmente se traduce en mayor disponibilidad de dinero líquido, el cual es destinado hacia los eslabones estratégicos de la cadena agroindustrial tales como la transformación y comercialización. Ello le ha permitido, en gran medida, a empresas como TRASGO rebasar las fronteras nacionales y penetrar el exigente mercado japonés.

Mayores niveles de productividad y calidad. Los parámetros de productividad y calidad en las unidades de producción que están bajo alianzas son mayores comparados con los obtenidos en las unidades propiedad del empresario. Esto explica que en las primeras el productor actúa como aliado al participar con capital y por lo tanto en las utilidades, por lo cual les brinda mayores cuidados a las operaciones que implica el proceso productivo; mientras que las segundas son trabajadas por obreros asalariados que sólo se limitan a desarrollar su jornada de trabajo a cambio de un salario.

b) Ventajas para el productor

Las principales ventajas que podría obtener los pequeños y medianos productores rurales al integrarse con empresarios agroindustriales son las siguientes.

Acceso a mercados y a nuevas tecnologías. Dado que los diferentes esquemas de alianzas desarrollados por la empresa implican segmentar el proceso productivo y de comercialización entre dos o más agentes con la finalidad de garantizar eficiencia en cada fase, el productor puede ser mayor garantía de acceso a las mejores tecnologías, así como la seguridad de que su producto será colocado en el mercado.

Generación de empleos e ingresos. Aunque no todos los casos han resultado positivos para el productor en términos de ingresos, si lo han sido en cuanto a la generación de empleos.

Finalmente, son los propios productores los que determinan la bondad de un esquema de integración.

Acceso a recursos crediticios. La selectividad de la operación crediticia constituye uno de los rasgos fundamentales de la política agrícola actual, pues los recursos sólo se están destinando a zonas y cultivos que garanticen su recuperación, con lo cual muchos productores temporeros, e incluso con potencial productivo (pero con cartera vencida), han quedado al margen de este servicio.

El otorgamiento de crédito a los productores ejidales y comunales en actividades especializadas está condicionado a que estos acepten involucrarse en proyectos que impliquen alguna modalidad de alianza con el agroindustria privada, buscando con ello garantizar la operación y rentabilidad de la inversión. Lo anterior quiere decir que las alianzas constituyen prácticamente la única alternativa para que los pequeños agricultores puedan acceder a créditos para la producción de pollo, huevo, flores, etc.

Diversificación y autonomía productiva. La alianza no implica necesariamente que el productor tenga que estar ligado al empresario eternamente, sino que una vez que se asuman los compromisos financieros contraídos con la banca y se haya asimilado la tecnología en producción y cultivo, embalaje y empaque, se puede pensar en esquemas de integración más flexibles que garanticen mayor economía para el productor, por ejemplos de contratos de compraventa.

Sin embargo, es importante destacar la dificultad que implica el logro de la autonomía en líneas de producción que se caracterizan por su extensividad y por la inaccesibilidad de los mercados cuando no se cuenta con cantidad, calidad y precio, además de estar marcadamente monopolizados.

Quizás por ello los productores han optado por diversificarse ante la imposibilidad de aprendizaje. Así por ejemplo, existen dos casos de grupos de productores aliados al Grupo Avícola Supremos Cocula, en Jalisco que integraron a la granja avícola la engorda de cerdos y

novillos, utilizando como complemento de la dieta al pollo muerto y la pollinaza obtenida de la granja, asimismo se han integrado a la comercialización a través del establecimiento de su propia carnicería, vendiendo directamente al consumidor.

El valor de la experiencia

Ahora bien , la obtención de estas ventajas por parte de empresarios y productores no está garantizada automáticamente por el simple hecho de que se alíen bajo un contrato o una sociedad. Para que una alianza entre ambos agentes resulte exitosa y perdure en el tiempo, deben contemplarse una serie de factores que, parecen sugerir la necesidad de considerarlos durante la planeación, organización, dirección y control de cualquier proyecto.

a) Antecedentes

La historia se remonta al año de 1954, con la cría de 25 gallinas en el traspatio de la casa del sr. Pánfilo Pérez: ahí se originó lo que es ahora el Grupo AVITEX,¹⁷ empresa productora pollo, cuya eficiencia y alta tecnología le permite enviar 60% de su población al mercado nacional y el 40% al mercado externo.

Las instalaciones de la empresa están ubicadas en la zona industrial de Boyeros, en la región de San Quindín, y constituyen un fiel reflejo del nuevo espíritu empresarial mexicano. Esta empresa sobrevivió a la crisis de los cincuenta¹⁸ . Fue una crisis muy aguda. Además, el mercado era muy restringido, por lo que resulta muy difícil incrementar los volúmenes de producción.

Para 1961 la empresa había crecido significativamente. Ya contaba con la fábrica de alimentos, la granja reproductora y una incubadora.

¹⁷ En realidad este grupo se denomina de otra manera, pero para fines de protección de las fuentes de información se decidió enmarcar el nombre con el de AVITEX, así como su localización. Todos los demás datos son verídicos.

¹⁸ Epidemia de ganado; en este caso se refiere al newcastle. La epizootia es siempre contagiosa.

Para 1971 se integraron verticalmente, controlando prácticamente todos los eslabones del sistema: progenitoras, incubadoras, granjas, alimentos balanceados, productos veterinarios, rastro, transporte frigorífico, lo que le permitió llevar el producto terminado hasta el penúltimo agente de la cadena comercial. Con esta integración lograron reducir costos y penetrar los mercados nacional e internacional.

Para 1986 el Grupo AVITEX cubría el 10% del mercado nacional. El acceso al mercado internacional, particularmente al exigente mercado japonés, lo logro en 1986. Inicialmente logró tener un contrato equivalente a un millón de pollos al mes.

Para 1990, la empresa participaba con 2.5% del total de las importaciones de Japón, mismas que ascendían a 400 mil toneladas anuales de pollo. Las exportaciones consistían en pollo deshuesado en cortes espaciales conocidos con el nombre de yakitory, la planta contaba con una planta industrial especializada, donde 1500 obreros deshuesaban manualmente el pollo.

b) El esquema asociativo

Hasta 1983, el Grupo AVITEX había crecido como todas las demás empresas de su rama: constituyendo casetas propiedad de la empresa, que eran operadas por obreros asalariados. El personal técnico del FIRA les propuso a los directivos del Grupo una nueva forma de crecimiento.

Es decir, se les propuso un esquema en donde la empresa obtendría el pollo sin necesidad de invertir en activos fijos y capital de trabajo, y además sin contraer relaciones laborales con los trabajadores de las casetas, pues estos serían dueños de las mismas una vez amortizadas.

c) El principio de una nueva era

Finalmente la empresa se convenció de las bondades de la propuesta y aceptó, en 1983, iniciar el proyecto con 11 grupos ejidales seleccionados, contando cada grupo con una caseta con capacidad para 22 mil aves.

A partir de ese año, y hasta 1987, se pudo constatar la viabilidad y estabilidad de las casetas ejidales, obteniendo experiencias muy favorables, mayores niveles de eficiencia y menores costos de producción. Cuando inicio el programa en 1983, las utilidades del productor estaban condicionadas a los costos de producción y al precio de mercado del pollo al momento de su comercialización.

Este sistema hizo crisis en 1985, precisamente cuando sucedió aquél devastador temblor que afectó la ciudad de México, principal centro de consumo del país. La demanda y, por ende los precios, se condujeron a un nivel tal que no permitieron recuperar siquiera los costos de producción. Los productores se vieron imposibilitados a cubrir sus pasivos con la banca y cayeron en cartera vencida.

Esta situación dio lugar a que los productores, conjuntamente con la FIRA y representantes de la empresa, iniciaran una intensa negociación para modificar el esquema de integración vigente. Después de un largo proceso de difusión, acordaron instrumentar un esquema que reunía dos características principales:

- Garantizaba un ingreso estable a los productores, independientemente de las influencias de los precios de mercado, y
- Estimulaba la eficiencia a nivel del proceso de producción de pollo.

En el nuevo esquema su participación radicaba en la forma de distribuir las utilidades entre productores y empresarios.

Ingresos para los productores.

estaban constituidos por los jornaleros, los ingresos resultantes de la venta de pollinaza¹⁹ y por la utilidad obtenida por la engorda de pollos. Los dos primeros eran ingresos estables para una parvada dada, pero la utilidad obtenida por la engorda, que en realidad representaba la

¹⁹ Excremento de los pollos o gallinas; tiene un valor comercial porque se utiliza como complemento en la alimentación de bovinos.

fracción más importante de los ingresos, dependía esencialmente de la eficiencia productiva que logran los productores. Entre menor conversión alimenticia alcanzara, es decir, entre menor cantidad de alimento se consumiera para producir un kilogramo de pollo, los productores recibían ingresos más altos por concepto de engorda.

Se apreciaba que si las conversiones eran muy elevadas, o sea si la eficiencia era muy baja, el productor no sólo deja de obtener utilidades, sino que además tenía que compensar al empresario por los altos costos de producción que se tuvieran.

Por ejemplo: considerando una conversión de 2.138 kg de alimento por kg de pollo producido, resulta que para las casetas nuevas, la venta de pollinaza y los jornales recibidos representaban 30% y 25% de los ingresos por concepto de engorda de pollo eran de 45% . Nótese que esta participación en las utilidades por engorda en el ingreso total del productor podría aumentar considerablemente si la conversión mejoraba: así, para una conversión de 1.738 kg de alimento por kg de pollo producido, la utilidad por concepto de engorda representaba 72.3% para las casetas nuevas, mientras que la participación de los jornales y la pollinaza en el ingresos del productor descendía a 12.7% y 15%, respectivamente.

Utilidades para el empresario.

Para calcular las utilidades que recibía el empresario, era necesario restar los costos de producción, o de adquisición del pollo a los ingresos por venta. Los primeros incluían esencialmente el pago de jornales, los costos indirectos (mantenimiento, por ejemplo), los de alimentación otros costos directos (vacunas), las amortizaciones de los créditos (interés del crédito de avío para el caso de casetas ya pagadas y amortizaciones del crédito refaccionario, más los intereses del crédito de avío para el caso de casetas nuevas) y la utilidad que recibía el productor por concepto de engorda.

Cabe destacar que una vez que el empresario establecía un paquete tecnológico, los costos de adquisición del pollo no dependían de la conversión alimenticia, Es decir, el costo que pagaba

el empresario no dependía prácticamente de la eficiencia productiva, ya que las tasas utilizadas para el cálculo de la utilidad del productor, garantizaban que en caso de que la conversión alimenticia, aumentara, el incremento en los costos de alimentación era similar a la disminución de la utilidad recibida por los productores, compensándose por lo tanto ambos efectos.

En efecto numérico que se ha venido considerando, para el caso de las casetas nuevas, el costo al que obtenía la empresa el pollo era de 96.1 mil pesos por parvada de 22,000 aves (\$2.567/kg). Mientras que en el caso de las casetas ya pagadas. El costo de adquisición era de 92.4 mil pesos por parvada (\$2.467/kg), valor que no dependía, igualmente, de la eficiencia productiva.

Si bien los costos de adquisición del pollo era prácticamente constantes, los precios de venta eran muy variable y por lo tanto los ingresos que recibían el empresario, fluctuaban ampliamente de una parvada a otra.

Un nuevo problema

Si bien el nuevo esquema de reparto de utilidades mostró muchas bondades para el productor, a principios de 1990, los Directivos del Grupo AVITEX identificaron un nuevo problema que les causó honda preocupación. Resulta que se percataron que un alto porcentaje de productores habían delegado hacia asalariados libres los trabajos que les exigía el proceso productivo y simplemente se limitaba a esperar el alcance de las utilidades. Así, 13 de los 19 grupos ejidales integrados con el Grupo AVITEX, poseían en conjunto 26 casetas que eran manejadas por 99 trabajadores, de los cuales sólo 28% eran socios y el resto asalariados libres. Esto significaba que el productor ya no aportaba su fuerza de trabajo y las utilidades las obtenía por el simple hecho de ser socio y de haber firmado el contrato. De esta manera, el productor se convirtió de empleado a empleador.

La tendencia que registraban estos grupos podía conducir a anular una de las ventajas que obtenía el empresario al integrarse con productores: la de lograr mayores niveles de

eficiencia, y a su vez, las utilidades de los productores podían reducirse, incluso, hasta el nivel de registrar pérdidas con los consiguientes riesgos de cartera vencida.

Esta situación preocupó profundamente con los Directivos de la empresa y los técnicos de Banca, sobre todo por que a principios de 1991 estaban a punto de iniciar un ambicioso programa de crecimiento que los llevaría a duplicar la capacidad de producción a través de la construcción de 450 nuevas casetas. Después de múltiples discusiones llegaron a la conclusión que la mejor alternativa sería organizar a los futuros socios en que una figura dos condiciones fundamentales:

- Que jurídicamente prohibiera la posibilidad de contratación de terceros,
- Que fuera lo suficientemente flexible como para poder incluir a personas con cualquier régimen de tenencia de la tierra e incluso a no poseedores de la tierra.

Encontraron que la Ley de Sociedades de Solidaridad Social de 1976 contemplaba la figura que reunía idealmente las dos condiciones buscadas. Así, si bien no se construyeron las 450 casetas proyectadas originalmente, todas las personas seleccionadas - ejidatarios, avecindados, pequeños propietarios, jornaleros, etc., fueron organizados bajo la figura de Sociedad de Solidaridad Social (SSS).

Las alianzas que han logrado permanecer con éxito por lo menos durante diez años, han demostrado que una vez que el productor percibe que sus necesidades primarias han sido cubiertas, las motivaciones lo que impulsan a continuar el proyecto evolucionan como las de cualquier otra persona, pasando desde las necesidades de seguridad en el ingreso, el gusto por el trabajo mismo, el reconocimiento por el trabajo desarrollado, la realización como persona, hasta llegar a la trascendencia.

La decisión de adoptar la figura de Sociedad de Solidaridad Social como base para la ejecución del programa de expansión y con ello evitar que en el futuro los productores no pudiesen (legalmente) contratar a terceros, problemas no fue la mejor opción, pues que se decidió atacar el problema donde se había manifestado, pasando por alto su verdadero origen.

En suma, la lección que deja la empresa AVITEX tiene que ver con la importancia de concebir al productor como verdadera persona en el amplio sentido de la palabra, es decir, como un ser individual dotado de razón, voluntad y libertad, y con todo un complejo de valores y motivaciones que trasciendan más allá de las de carácter meramente fisiológico.

En otras palabras, en este caso ilustra la importancia de concebir al productor como “mente y corazón de la obra” y no como simple mano de obra.²⁰

4.4.2. HORTICULTURA

La horticultura de exportación es, sin duda, una de las líneas productivas donde existe mayor participación de sociedades mercantiles, tanto de origen nacional como extranjero, además de ser una de las más dinámicas y rentables de la economía agrícola mexicana.

Tomando como base estas características, esta actividad permite disertar en torno a una de las grandes preocupaciones que expresaron amplios sectores de la sociedad mexicana cuando se decidió modificar la legislación en materia agraria abriendo la posibilidad para que las sociedades mercantiles participaran en forma directa en la producción primaria, ya sea comprando o rentando tierras.

Como ejemplo a una de las quince agroindustrias hortícolas que operan en el Bajío Guanajuatense. Se trata de la filial de una empresa norteamericana y exporta 100% de su producción de brócoli y coliflor congelados.

Para garantizar su abastecimiento (la empresa) requiere establecer contratos con aproximadamente cien productores en una superficie de cuatro mil hectáreas de riego. La empresa suministra a los productores planta de brócoli y coliflor de insumos, lo cual representa

²⁰ Los empresarios que impulsaran el complejo Agroindustrial del Norte de Quintana Roo - allá en 1982 - y ahora que desarrollan el Megaproyecto porcícola de yucatán, sostienen que a medida que evoluciona un proyecto pasa por una serie de etapas que se traducen en las siguientes interrogantes: 1. ¿Por que se asocian con nosotros?; ¿Que se hacen con las utilidades?; ¿Por que pasa tanto tiempo sin que repartan utilidades?; ¿Por que obedecer a tal o cual persona?.

En buena medida, estas interrogantes tienen que ver con la escala de motivaciones que, como se ha señalado, posee toda persona. En el caso particular de este tipo de proyectos, es responsabilidad de los promotores y empresarios dar respuesta y trascender este tipo de interrogantes.

como 35% de los costos totales de producción mimos que ascendían, en noviembre de 1991, a 5 mil 100 pesos por hectárea para cada uno de estos cultivos.

El productor se responsabiliza de cuidar el cultivo, contratar y cubrir costos de mano de obra, maquinaria, agua, energía y transporte. Al finalizar el ciclo de producción, el agricultor entrega la cosecha a la empresa y ésta le descuenta el costo, sin intereses, de la planta e insumos y dependiendo de la calidad del producto, realiza la liquidación final al productor; éste obtiene una rentabilidad sobre la inversión total de aproximadamente 30%. Bajo este sistema de abastecimiento ha operado la empresa desde que se estableció en México.

Compra de tierras

Si la empresa decidiera cambiar su esquema de abastecimiento a través de contratos y optara por producir directamente mediante la compra de tierras, ello implicaría:

- Comprar cuatro mil ha de riego, lo cual significaría realizar una inversión aproximadamente de 60 millones de pesos.
 - Cubrir el 100% de los costos de producción.
 - Establecer una central de maquinaria para garantizar oportunidad en las labores.
 - Contratar en forma directa alrededor de 8 mil agrícolas.
 - Abatir los niveles de calidad y productividad en virtud de que el proceso productivo sería supervisado y ejecutado directamente por el productor.
 - Asumir los riesgos que implica la producción agrícola debido alas heladas, granizo,
 - Contratar una plantilla de supervisores y asesores.
- lluvias torrenciales, plagas, enfermedades, etc.

Estas erogaciones millonarias para realizar la producción directa la permitirían a la empresa apropiarse de la ganancia que se genera en la producción primaria, la cual ascendería, en el mejor de los casos, a cerca de 8 millones de pesos por ciclo de cultivo de tres meses en las 4 mil has. Esto significa que si no se presentan siniestros, en aproximadamente ocho o nueve años se recuperaría la inversión original en tierras y equipo.

Renta de tierras

Ahora bien, si la empresa opta por rentar la tierra en vez de establecer contratos de producción o comprar, la única diferencia con respecto al modelo de compra estriba en que la inversión en tierra se reduciría a cerca de 2 millones de pesos por ciclo. De manera tal que si los costos de producción, la productividad y la calidad se manifiesten constantes, el empresario podría apropiarse de cerca de 6 millones de pesos por ciclo sólo de la fase de producción.

La interrogante que surge es. ¿el empresario estaría dispuesto a sustituir los contratos por la compra o renta de la tierra a cambio de incrementar su utilidad, aunque ello signifique realizar cuantiosas erogaciones en inversiones fijas, asumir los riesgos naturales y labores que implica el manejar un ejercito de jornales y supervisores, además de sacrificar calidad y productividad.

Creemos que las empresas exportadoras de hortalizas procesadas seguirán prefiriendo el esquema de agricultura de contrato en la medida en que ello les evite realizar grandes erogaciones por concepto de compra o renta de tierras, así como problemas laborales en el campo.

Además de la rentabilidad y riegos del capital en la producción agrícola nunca será comparable con la obtenida en las fases de transformación o comercialización, de tal manera que le empresario preferirá -como de hecho lo está haciendo- invertir en las fases menos riesgosas y de mayor valor agregado.

Es indudablemente que las modificaciones legales al ejido favorecerán la incorporación de una mayor superficie ejidal al cultivo de hortalizas de explotación bajo el sistema o renta o incluso contratos.

4.4.3. FRUTICULTURA²¹

En este grupo quedan incluidos todos los frutales, tanto de clima templado como tropical.

²¹ Muñoz Rodríguez Marrubio.

Son cultivos que requieren elevadas inversiones de capital para su establecimiento y presentan largos períodos de recuperación, con un periodo mínimo de tres años en el que el capital queda inmovilizado mientras se inicia la producción, las sociedades mercantiles no participan en forma directa. Generalmente la producción corre a cuenta de productores individuales u organizados.

Prácticamente ha sido en sólo dos cultivos, la vid y el banano, donde se ha registrado el mayor número de casos de asociación entre empresarios y productores incorporada bajo alguna modalidad asociativa.

En el caso de la vid constituye un ejemplo elocuente que demuestra que sólo cuando existe la necesidad de ambos agentes por integrarse, sobre todo por parte del empresario, en efecto, después de un largo período en que los precios reales de la uva para vinificación registraron descensos hasta un nivel tal que hicieron incosteable su cultivo, con la consiguiente acumulación de carteras vencidas, los productores empezaron a derribar masivamente sus viñedos o bien a abandonarlos, realizando mínimas prácticas de cultivo.

Ante la aguda competencia por la poca producción de uva, compañías vitivinícolas como VIDES, filial de la Casa Pedro Domecq, optaron por establecer contratos de compraventa y de servicios profesionales con los propietarios de viñedos con potencial productivo de los estados de Aguascalientes, Zacatecas, Coahuila y Sonora en aproximadamente mil hectáreas, comprometiéndose a asegurar la compra de la uva, proporcionar asesoría técnica y sobre todo a fungir como aval potencial ante la Banca para el otorgamiento de créditos de avío que permitieran rehabilitar los viñedos virtualmente abandonados.

En el caso del banano, es constante el incremento de la demanda y los precios en el mercado estadounidense, así como el crecimiento del mercado europeo, propiciaron que la producción de esta fruta se convirtiera en la actividad agrícola más rentable de varias regiones del sureste del país, particularmente de Tabasco y Chiapas.

Dado que la actividad bananera de exportación, e incluso para el mercado interno, está concentrada en unos cuantos grupos privados nacionales. En efecto, de alguna manera el

crecimiento de la superficie bananera se registró entre 1980 y 1990 se sustentó en el establecimiento de contratos por parte de los empresarios que controlan los canales de comercialización con ejidatarios. Los primeros se constituyen en aval ante la banca, aportaron

capital, fungieron como retenedores de las amortizaciones de los créditos, proporcionaron la asistencia técnica y garantizaron el mercado; mientras que los segundos aportan la tierra, parte de todo el capital -vía crédito- para rehabilitar o establecer la plantación y la mano de obra. Las modalidades de integración fueron desde los contratos de arrendamiento, de aparcería, de servicios profesionales, de asociación en participación y compraventa, predominando ésta última modalidad.

Sin embargo, la conjunción de dos acontecimientos tales como la saturación del mercado norteamericano, con la consiguiente caída de los precios, y la reciente decisión de los países de la C.E.E. de limitar las importaciones del plátano latinoamericano, han detenido abruptamente el crecimiento de la producción bananera.

Esta situación ha dado lugar, por una parte, a una serie de conflictos entre los empresarios y productores que se han traducido, en el menor número de casos, en el rompimiento de las relaciones, o bien las modificaciones en las cláusulas que norman el reparto de utilidades e incluso en la modalidad asociativa originalmente pactada.

Dado que los contratos se afirman en un contexto de expansión de mercado, en varios casos se decidió ligar las utilidades finales del productor a los precios (fijados de antemano), bajo el supuesto de que también aumentarían o al menos se mantendrán estables. En otros casos se fijaron utilidades en base a un porcentaje de los ingresos brutos. Sin embargo, al descender los precios en el mercado mundial, inmediatamente se planteó la necesidad de ajustar a la baja los precios o los porcentajes pactados, llegando en algunos casos a reducirse hasta en 70% las remuneraciones percibidas por los productores. Esta situación, a su vez, se tradujo en incapacidad para cubrir los compromisos bancarios y por consiguiente en carteras vencidas.

A raíz de estas experiencias, los empresarios, productores e instituciones aprendieron que en productos frescos es sumamente riesgoso fijar utilidades en función de precios fijados de antemano.

Los casos de la vid y el banano aportaran algunos elementos que permiten vislumbrar la forma en que se relacionarán las sociedades mercantiles con los productores frutícolas. Así, cuando se trate de cultivos ya establecidos, en plena producción, y cuyo destino sea fundamentalmente la industria, los empresarios optarán por establecer contratos de compraventa y suministro de insumos, asesoría e incluso aval para la obtención de financiamiento con productores previamente seleccionados. Es decir, no establecerán relaciones con cualquier productor, sino sólo con aquellos que tengan plantaciones con potencial productivo, buenas vías de comunicación y cierta infraestructura para el acondicionamiento de la producción.

4.4.4. GRANOS Y OLEAGINOSAS

En este grupo quedan incluidos el maíz, el trigo, el sorgo, el arroz, la cebada, el frijol y la soya, cultivos que, conjuntamente con el ajonjolí, cártamo y algodón, representan más de 70% de la superficie agrícola cultivada en México. En cuanto al maíz y el frijol, no son sólo los cultivos más importantes que producen ejidatarios y comuneros, sino también son los productos básicos de la dieta rural y urbana.

Hasta 1989 prevaleció el esquema de precios de garantía y permisos previos de importación para cultivos como el arroz, la cebada, el trigo, el sorgo, la soya y demás oleaginosas

Este esquema se sustentaba en la participación de paraestatales CONASUPO en el acopio de cosechas a precios uniformes y frecuentemente superiores a los que posteriormente realizaba las ventas a los industriales.

A excepción del maíz y frijol, este esquema se sustituyó por el de precios de concertación y es en 1991, con la creación de la empresa Apoyos y Servicios a la

Comercialización (ASERCA), que adquiere forma definitiva el sistema de apoyos a la comercialización vigente hasta 1993. Bajo este nuevo sistema, ni CONASUPO ni ASERCA intervienen directamente en el proceso de compraventa de la mayoría de los cultivos, si no que se compensa al consumidor industrial por el diferencial de precios existente entre los internacionales (puestos en la zona de consumo) y los internos. Este apoyo deja al consumidor indiferente entre la compra nacional y la importación.

A pesar de estos apoyos la agroindustria ha mostrado un creciente desinterés por vincularse con los proveedores nacionales argumentando los siguientes motivos: La desregularización de las importaciones, la excesiva pulverización de la tenencia de la tierra y dado el carácter no perecedero de las materias primas.

Bajo este contexto resulta fácil entender porque se han impulsado tan pocos proyectos bajo esquemas de asociación con los productores de granos y oleaginosas.

Sin embargo, las razones que motivaron la implementación de los proyectos existentes son múltiples, aunque bien pueden clasificarse en tres:

- En algunos casos relacionados con trigo, maíz y cártamo, la razón principal para establecer la alianza, fue la necesidad de integrar cadenas productivas a fin de obtener materias primas de calidad específica.
- En otros casos los empresarios buscaban hacer rentable una inversión a través de la compactación de superficies.
- Sin embargo, también se han implementado proyectos donde la motivación principal del empresario es ganar imagen política. Así algunos inversionistas han manifestado que solo buscan “echarle la mano al presidente”, pero que de ninguna manera dichos proyectos se enmarcan en una estrategia global de desarrollo de proveedores a largo plazo.

A continuación se analizan algunos de los proyectos que se han desarrollado en esta actividad:

Programa Teozintle

Los bajos niveles de rentabilidad del sector agropecuario, y en particular de la producción de granos, exigen el diseño de estrategias que permitan la formulación e instrumentación de proyectos que presenten estructuras financieras sólidas y que por sus características no permitan altos niveles de endeudamiento. El reconocimiento de esta realidad, ha sido el punto de partida para que empresas como Promotora Agropecuaria Universal, S.A. (PAUSA), hayan iniciado su estrategia de promoción de negocios en el campo bajo dos ejes fundamentales: la integración de dos eslabones de la producción y el desarrollo de economías de escala, básicamente a través de la compactación de superficies.

Considerando que en apoyos relacionados con la producción de granos y oleaginosas, los insumos y maquinaria representan alrededor del 80% de los costos totales de producción, resulta evidente que la integración de estos elementos productivos resulta vital para el éxito de cualquier proyecto.

Para 1993, PAUSA operó bajo diferentes esquemas asociativos un total de diez mil has, principalmente con cultivos como el maíz y trigo. Participan conjuntamente con la empresa de agroquímicos CIBA GEIGY, la fábrica de tractores Case y con FERTINAL, una de las empresas mas importantes en el área de fertilizantes. De la inversión total de (45 millones de pesos) el 60% fue vía crédito de CITIBANK y BANRURAL y el 40% fue aportación de los empresarios.

Existen dos elementos que resultan claves para entender la estrategia de promoción PAUSA. El primero se refiere a la gradualidad del proceso asociativo y en segundo a la especialización.

Con respecto a la gradualidad, resulta más conveniente que la integración entre empresarios y productores se comience en proyectos de corto plazo, pero con la previsión de ir fortaleciendo la relación en esquemas que impliquen mayor asociación. Así, la estrategia la han iniciado con trabajos de organización básica con los productores, para en una segunda fase

formar una sociedad de Producción Rural, en una tercera fase integral una unión de Crédito y con la idea de llegar a constituir sociedades mercantiles, que a juicio de los promotores son las que realmente convienen a los productores.

En cuanto a la especialización, PAUSA ha orientado su acción hacia la producción primaria. Su concepción de integración vertical no consiste en transformarse en productores industriales y comercializadores, sino en fortalecer la capacidad de eficiencia en la producción y buscar la integración con sistemas eficientes de distribución e industrialización, así como los agentes financieros que requieran un manejo eficiente y rentable de sus recursos.

No obstante la bondad de este enfoque, enfrentó múltiples problemas para su consolidación. El principal fue que se desarrolló en un nuevo contexto de sobrevaluación de la moneda y de fuerte participación de CONASUPO en la comercialización de granos, principalmente maíz, lo cual inhibía el interés de la agroindustria, toda vez que ésta tenía la opción de importar a precios muy atractivos o la paraestatal se encargaba de acopiar la cosecha y ponerla en los propios almacenes de las agroindustrias. Sin embargo, en un contexto en que el tipo de cambio se encuentra en equilibrio o sub-valorado y en menor o nula participación de CONASUPO, es claro que el esquema tiene atractivo, tal y como se analiza en los casos de Industrial Harinera La asunción y Grupo Maseca.

Proyecto CONTRI

El sur de Sonora es una de las regiones agrícolas de México que han logrado un alto grado de desarrollo tecnológico. La considerable inversión pública y privada en obras de infraestructura hidroagrícola, caminos, almacenes y agroindustrias, así como en encuentros de investigación, fueron factores determinantes para que esta región fuera escenario de la denominada “revolución verde”, y que a la postre se transformara en un verdadero imperio productor de trigo y soya.

Bajo este contexto, a mediados de 1992 llegó a la región la empresa Compradora Nacional de Trigo, S.A. de C.V. (CONTRI)²² con la firme intención de negociar un contrato de asociación en participación para sembrar cinco mil hectáreas de trigo duro para el ciclo otoño-invierno.

Entre las principales características del contrato propuesto por CONTRI destacan los siguientes:

- Las superficies aportadas por los productores deberían estar formadas por áreas compactadas de por lo menos 100 hectáreas de riego por gravedad y no estar afectadas por problemas de salinidad que pudiera interferir en el desarrollo del cultivo.
- No tener adeudos con alguna institución de crédito o en su caso presentar cartas de prelación en la cual los acreedores les autorizan firmar el contrato.
- El asociante, o sea la empresa CONTRI, se comprometía a aportar las inversiones necesarias para cubrir los costos totales, desde la adquisición en volumen de los insumos a emplear, hasta la siembra y la cosecha,²³ y se reservaba la administración del programa, eligiendo para ello al personal especializado para asumir el control. Asimismo, se comprometía a adquirir el producto total de la cosecha, de acuerdo al precio oficial dictado por las autoridades federales.
- Por su parte los asociados, o sea los productores, aportarían y transmitirían el usufructo de su tierra al asociante para que éste ejecutaran la siembra, el cultivo y la recolección.

²² CONTRI, es una empresa que representa a seis molinos de trigo y son propietarios de la empresa galletera denominada Lance Hermanos, S.A de C.V. Abastecen el 20% de las necesidades de harina del Distrito Federal y del Estado de México.

²³ La empresa CONTRI obtuvo un crédito descontando con recursos FIRA por un monto de \$ 11,720,000.

■ El asociante se comprometía a darles preferencia a los asociados para la utilización de la maquinaria y la mano con la que contarán, siempre y cuando esto no interfiera en la utilización óptima y eficiente de los recursos.

La tarea que se había impuesto el personal de la empresa CONTRI para reunir cinco mil hectáreas en áreas compactadas, resultaba una quimera, debido no sólo a las condiciones en la que se firmaría el contrato, sino también por los problemas de cartera vencida que enfrentaban muchos agricultores. Además, las instituciones de crédito no aceptarían otorgar las cartas de prelación, a menos de que los productores cubrieran sus adeudos; lo cual se antojaba imposible debido a que carecían de cartera recursos.

Sin embargo, para sorpresa de los escépticos y de las propias instituciones gubernamentales locales, mismas que estuvieron completamente al margen del proceso de selección, organización y negociación, en sólo cinco semanas los técnicos responsables del proyecto lograron convencer a 810 ejidatarios de 18 ejidos para que aportaran cinco mil 737 hectáreas. ¿cómo lo hicieron?.

Bien, la clave para entender la rapidez y la efectividad con la que se logró implementar el mencionado proyecto, está en la estrategia de negociación empleada. Así, al negociar la cláusula relativa a ingresos y utilidades, los empresarios no cerraron la posibilidad a una sola opción, sino que dejaron abierta la propuesta para que los productores escogieran entre tres opciones diferentes, según sus intereses:

Aquellos productores que tenían problemas de cartera vencida, seguramente se inclinaron por la opción C, pues ello les permitían tener liquidez inmediata, solventar sus adeudos bancarios y obtener la carta de prelación solicitada por la empresa CONTRI. Sin embargo, los productores que no tenían dicho problema, probablemente se inclinaron por la opción B, tratando de obtener la mayor utilidad posible, y más aún, aquellos productores que no tuvieron cartera vencida, ni interés en participar en las utilidades futuras, con los consiguientes riesgos que ello implicaba, tuvieron la alternativa de escoger la opción A.

Una segunda interrogante ¿cómo explicarlos riesgos económicos que estaban asumiendo?, pues de entrada estaban garantizando una utilidad mínima de 700/ha, que era precisamente la que obtenían los productores en condiciones normales. La explicación a esta interrogante sólo puede encontrarse por el lado de las economías de escala.

En efecto, debido a el cultivo de trigo se desarrollaría en superficies compactadas de cien hectáreas o más, bajo una unidad central de mando, lo que permitiría la aplicación de un “paquete” tecnológico homogéneo y un uso racional de la maquinaria e insumos, los empresarios calculaban reducir costos entre 20 y 30%.

Los resultados obtenidos al finalizar el ciclo, si bien no fueron espectaculares, cumplieron con las expectativas, de tal suerte que la empresa CONTRI manifestó por continuar el proyecto, pero con algunas adecuaciones al contrato. En principio, plantea que el crédito se canalice a los productores pero que lo administre la empresa.

Proyecto Vaquerías

“El país entero está atento a lo que pasa en Vaquerías”, expresó el principal inversionista privado en este proyecto. Y efectivamente, para el gobierno federal, Vaquerías era el principio de una “revolución agroindustrial que sacaría al campo de un rezago ancestral”.

El interés mostrado por el Gobierno hacia Vaquerías quedó demostrado en la cuantiosa contribución que hizo, a fondo perdido, del 50% de la inversión total (6 millones de dólares) como aporte a los productores. Fue precisamente este considerable subsidio lo que llevo al Director ejecutivo de DICAMEX a afirmar que Vaquería había nacido “rico, bueno, sano y con experiencia” y a la vez dio lugar a que los empresarios prometieran a los productores jugosas utilidades desde el primer ciclo de cultivo, lo que hizo creer a estos últimos que la crisis se “alejaría para siempre de sus casas”.

Cuando el proyecto estaba en su segundo ciclo de cultivo, se realizó una evaluación financiera y económica a fin de cuantificar la rentabilidad de las inversiones realizadas. La tasa interna de rentabilidad TIR calculada para productores fue de 50%, lo cual representaba un

ingreso personal superior a 267% comparado con el que tenía sin el proyecto; mientras que la TIR para los empresarios fue de 21% la cual se consideró atractiva en relación al 9% del costo real de oportunidad del capital.

Así, la mayoría de los productores firmantes del contrato solo se limitaron a esperar las utilidades al finalizar cada ciclo sin aportar su fuerza de trabajo. Desde sus orígenes, esta situación fue un foco de permanentes conflictos debido a los desacuerdos en torno a los criterios de selección de quienes deberían o no trabajar, asignación de funciones y niveles de mando, con la consiguiente remuneración, etc.

En suma , Vaquerías representaba ser un proyecto que marcaría el principio de una nueva era en el agro, en donde la iniciativa tendría un papel protagónico y decisivo. Al respecto, los mismos Directivos de Promotora Agropecuaria CERES, S.A. de C.V. (antes Promotora Agropecuaria GAMESA), a través de DICAMEX, consideraron que con la experiencia adquirida al promover, ejecutar y administrar Vaquerías, estaban en condiciones de implementar otros proyectos, independientemente del cultivo y de la región donde fuere. Así, para mediados de 1992 ya habían propuesto seis nuevos proyectos que planteaban la incorporación de 29 mil hectáreas a la producción de frijol, trigo, cebada, banano, caña, arroz y ganado bovino.

Ninguno de estos proyectos se concretó debido a la reticencia de la banca comercial y de desarrollo a canalizar créditos, dados los bajos niveles de rentabilidad de los granos, la creciente contracción del mercado del banano y múltiples inconsistencias que evidencian los proyectos. Además, dado que “todo” el país estaba atento a lo que pasaba en Vaquerías, muchos empresarios y banqueros se enteraron del fracaso del primer ciclo de cultivo (de frijol) y hasta las razones que lo causaron: mala selección de la variedad de semilla; siembra extemporánea, así como susceptibilidad al ataque de plagas y enfermedades; apertura prematura de vainas, lo que asociado al carácter inapropiado de la máquina cosechadora, dieron como resultado que un elevado porcentaje de frijol quedara tirado en el campo de cultivo, entre otros factores. Todo

ello ocasionó pérdidas por un valor de 750 mil pesos y que los productores recibieran ¡750 kg de frijol! Por concepto de utilidades.

Aunque en los subsecuentes ciclos de cultivos se volvieran a presentar otros dos con pérdidas, lo cierto es que los productores comenzaron a recibir utilidades, que si bien eran superiores a las obtenidas sin el proyecto, no cumplían con las expectativas creadas por parte de los empresarios, promotores y autoridades gubernamentales, además de presentar un comportamiento errático y una evidente tendencia a la baja.

Además de la obtención de dichas utilidades fueron posibles gracias a que los productores no pagaron ningún costo financiero por el capital de trabajo empleado durante los últimos ciclos de cultivo, ni se les desconcertaron las amortizaciones de la parte correspondiente al capital aportado por el empresario ni tampoco se realizaron las depreciaciones de la maquinaria y equipo, todo ello con la finalidad de no castigar aun más las exiguas utilidades de los productores. Además de la imagen que se pretendía dar en torno a las bondades del proyecto.

Los rendimientos requeridos en el campo no llegaron a igualar siquiera a los obtenidos por los productores de las principales regiones trigueras de México, no obstante contar con personal técnico dedicado exclusivamente al proyecto y con la alta tecnología de riego. A juicio del inversionista privado, los bajos rendimientos se originaron por que “los productores no siguieron las recomendaciones de los técnicos”.

Por su parte algunos productores culpaban a los técnicos y argüían falta de capacidad y profesionalismo, alegando obtener mayores utilidades en las tierras de temporal no comprometidas en el proyecto “ Nos quieren tener como fuerza de trabajo y explotar a su favor en nuestra propia tierra”, sostenían otros. Las labores mejores pagadas son asignadas a los líderes y amigos cercanos a ellos, reclaman otros.

En lo que aparentemente coincidían la mayoría de los productores, era en los cobros ilegales, excesivos y hasta duplicados por concepto de intereses de los créditos de avío, asistencia técnica, insumos y seguro social. Pues a juicio de los productores, en el contrato

firmado con el empresario, éste se comprometió a “aportar recursos humanos consistentes en la promoción y planeación del proyecto, organización, capacitación, educación informal, asistencia técnica y la administración del mismo”. También se comprometió a “aportar recursos materiales necesarios como son el capital de trabajo, la maquinaria, el equipo, los insumos, la infraestructura, así como la comercialización de las cosechas y la investigación tecnológica”.

Lo cierto es que la verdadera causa de tales conflictos está en la descapitalización que ha sufrido el proyecto dados los malos resultados productivos. Los aportes a fondo perdido del 50% de las inversiones que realizaran los gobiernos federal y estatal, hicieron pensar a los promotores del proyecto que “habían nacido ricos”, que serían autofinanciables y no necesitarían recurrir a créditos externos. Sin embargo, se obligaron a solicitar créditos de avío por el orden de cuatro millones 200 mil pesos por cada ciclo de siembra.

El empresario consideró justo compartir con los productores el costo financiero, además que les empezó a cobrar por concepto de asistencia técnica y administración, pero los productores lo consideraron ilegal. La acumulación de conflictos y desacuerdos condujo a un paro de labores, amenazas de ocupación de predios y abandono del proyecto por parte de un grupo de productores.

Para algunos el fracaso de Vaquerías creó un “vacío nacional” y aumento el esceptismo de los empresarios a invertir en el campo bajo esquemas de asociación con los productores rurales.

En el ciclo otoño-invierno 1993/1994 surgió el programa de apoyos directos al campo denominado PROCAMPO, el cual en definitiva se convirtió en la tumba para el proyecto de vaquerías, toda vez que los productores se negaron a compartir los subsidios con el empresario, argumentando que dichos apoyos eran para los productores. Por su parte, el empresario sostuvo que deberían compartirse que ambos eran socios en partes iguales. Dado que no se pusieron de acuerdo, el empresario optó por abandonar el proyecto sin que hasta la fecha se defina el cómo retirar sus aportes al proyecto.

La experiencia que arroja el proyecto de Vaquerías enseña que no obstante la existencia de un contrato, éste solo corresponde a la fecha d su firma por partes. “Cuando las cosas cambian, los socios lo hacen un verdadero intento por llegara un compromiso y ajustarse a él. Sacan a recluir el contrato y empiezan a señalar sus cláusulas. La tolerancia desaparece cuando uno de los socios comete errores. Y en el caso de Vaquerías, el empresario cometió muchos errores, comenzando por la selección del equipo técnico responsable de coordinar las labores del campo.

4.4.5. LA COMERCIALIZADORA AGROPECUARIA DE OCCIDENTE²⁴

La Comercializadora Agropecuaria de Occidente S.A. de C.V (COMAGRO) surgió en medio de esta compleja y cambiante realidad rural. Su desarrollo marca la pauta del pequeño conjunto de empresas campesinas que lograron insertarse en términos relativamente favorables en el nuevo contexto económico

La permanencia de COMAGRO en las condiciones impuestas por las relaciones de mercados se explica por una serie de elementos presentes en el entorno que paradójicamente se convirtieron en dinamizadores de la comercializadora. A ello habría que agregar que la empresa contaba con una serie de condiciones internas que permitieron aprovechar las posibilidades y ventajas presentes en las variadas coyunturas, las cuales se habían forjado en el transcurso de varios años de gestión económica de sus principales organizaciones fundadoras.

Estado maicero y comercializadoras campesinas

Jalisco tradicionalmente ha sido uno de los principales estados maiceros, situación que se consolidó en estos años, en 1993 la entidad ocupaba el segundo lugar nacional en cuanto a la superficie sembrada y al volumen producido, después de Chiapas y Sinaloa.

²⁴ Carton de Gramont Hubert. Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano, 1996 México D.F.

Las comercializadoras y empresas integradoras campesinas

La desincorporación de Fertimex y la desregularización del mercado de fertilizantes abrieron opciones para que núcleos campesinos organizados ocuparan tales nichos de comercialización, se ensayaron nuevas formas de organización económica campesina, tales como las comercializadoras, y dentro de éstas de corte integral.

Una expresión reciente en el movimiento campesino con orientación económica es el surgimiento de un conjunto de empresas comercializadoras, en muy distintas dimensiones y alcances, dedicadas principalmente a la distribución de insumos y al acopio y venta de granos. La iniciativa partió de las mismas organizaciones, sobre todo de las más consolidadas en procesos organizativos.

Si bien su origen, funcionamiento y evolución partieron de una iniciativa propia, Desde 1991 se advierte la constitución de las comercializadoras integradoras; destacan la COMAGRO, con presencia en el centro-occidente; la Empresa de Solidaridad Campesina Revolución del Sur (Escarsur), en Morelos; y Servicios Comerciales Agropecuarios (Serco, antes Convergencia Campesina), en Michoacán.

En ciertos casos, como con Escasur y Serco, el proyecto opera como una comercializadora de insumos con los socios.

En otros, como con COMAGRO, la empresa que limita a prestar determinadas experiencias innovadoras que llegan a rebasar los tradicionales modelos de operación de las organizaciones sociales, COMAGRO representa uno de los ejemplos más avanzados de lucha económica entre las organizaciones de productores maiceros varias de las comercializadoras de fertilizantes iniciaron la formación, en noviembre de 1991, de la Asociación Nacional de Distribuidores de fertilizantes de Insumos Agropecuarios del sector Social (ANDFIASS)²⁵,

²⁵ La ANDFIASS se constituyó legalmente en 1993 y “es producto de dos cuestiones fundamentales: una la reforma del estado, es este caso la desincorporación de Fertimex; y otra, el esfuerzo campesino por tomar en sus manos todo el proceso productivo, donde la adquisición de insumos, y su comercialización, más la de los productos agropecuarios, son dos elementos básicos.

plantea como objetivo general “incrementar y consolidar la presencia del sector social en la distribución de insumos y servicios agropecuarios y forestales.

Hacia principios de 1993 la asociación estaba integrada por 35 distribuidoras de fertilizantes, ubicadas en 19 estados de la república. En 1995 contaba con 84 organizaciones y 12 empresas comercializadoras regionales en 21 entidades del país, principalmente en Oaxaca, Tamaulipas y Jalisco, en beneficio de medio millón de productores, con dos millones de hectáreas.

Los principales cultivos son los granos básicos (maíz, frijol y trigo), pero se comercializan también sorgo, tabaco, café y algunas hortalizas y frutales.

Al constituirse en uno de los interlocutores entre empresas del sector social y el Estado, constituyen algunos de los principales logros de la ANDFIASS con una estructura operativa más descentralizado.

La comercializadora agropecuaria de occidente

La comagro se constituyó el 6 de marzo de 1992. La empresa representa a 29 organizaciones campesinas, con una participación cercana de 60,000 agricultores, quienes en conjunto poseen 240,000 hectáreas de cultivo y 480,000 de agostadero. La comagro representa un proyecto de los agricultores maiceros del sector social del país.

La mayoría de sus integrantes se ubica en los estratos sociales medios y cuenta con tierras consideradas de buen temporal y con potencial productivo. Utilizan paquetes tecnológicos avanzados, con empleo de insumos, además de equipo y maquinaria, con costos de producción y rendimientos superiores al promedio nacional.

El trabajo de constitución de la empresa se da cuando varias de estas uniones de ejidos y un grupo de dirigentes con experiencia en la distribución de fertilizantes, en un intento por unir esfuerzos, se propusieron formar una empresa de servicios, en particular de una comercializadora de carácter regional e integral, planteándose como un objetivo principal la

“consolidación del desarrollo económico integral de sus socios como base de su propio desarrollo”, el capital inicial sumaba 155 millones de viejos pesos.

En el plano organizativo la COMAGRO se estructuró a partir de cuatro niveles de funcionamiento. El primero estuvo constituido por la Asamblea General, el Consejo de Administración y un Comisariado. El segundo, por la instancia técnico-administrativa central, integrada por la Presidencia, la Gerencia general y, en el renglón propiamente operativo, por las áreas Comercial, de Servicios y Administrativa. El tercero, por los organismos socios como representación en la Asamblea General y, el cuarto, por los productores que constituyen la base social del proyecto.

Crecimiento y administración

En los primeros años la empresa aseguró un papel regulador en el mercado de fertilizantes, extendiendo su radio de penetración regional en la comercialización del insumo. Se tendieron las bases para iniciar un trabajo conjunto con Mitsubishi, compañía japonesa con la que se concentraron las primeras adquisiciones eternas del insumo; y con Fertinal, una de las industrias nacionales líderes del ramo.

Por su parte, en la comercialización del grano se entablaron negociaciones con el grupo de Maseca, buscando la asociación con la planta Harinera de Maíz de Jalisco (Hamajal), en 1994. Meses después dicho acuerdo se vería truncado ante la crisis económica.

En 1994 la Comagro ofrecía un alentador recuento económico en los primeros dos años de funcionamiento. El monto de los activos fijos se incrementó notablemente al contarse con terrenos, edificio, mobiliario, maquinaria y equipo de cómputo, y comprarse dos bodegas de Fertimex.

En el Primer Informe de la Administración, correspondiente a 1993, se da cuenta de esta exitosa gestión empresarial.

En la perspectiva de la administración de la comagro, el rápido crecimiento se había acompañado de una alta rentabilidad, apreciación inicial que se desvanece al conocerse el estado

de las cuentas del Informe de la Administración para el periodo 1992-1993, mismo que se reporta un preocupante saldo deficitario. En efecto, de acuerdo con la información de este balance. Los ingresos totales suman N\$ 88 196 273, en tanto que los egresos alcanzan los N\$ 85 466 923; de lo que resulta una utilidad bruta de N\$ 2 729 350. Si a esta cantidad se les restan los gastos de operación y los costos de financiamiento, la utilidad neta resulta negativa, con un monto de N\$ 3 782 950.

En los hechos, la comercializadora se enfrentaba a una delicada situación económica, la que obedecía a la administración de dos tipos de gastos, los relativos a la administración, cuya magnitud ocasionaba las pérdidas registradas en el renglón de la utilidad de operación, y los financieros, que sumados a los anteriores derivaban en el saldo rojo de la utilidad neta. La COMAGRO se convirtió en uno de los principales interlocutores sociales del occidente del país.

El éxito de la comagro se ilustra en su rápida capitalización y aumento de capital fijo, en su capacidad de adquisición y distribución de fertilizantes y otros agroquímicos; en su influencia en la regulación de los mercados regionales de ciertos insumos básicos y de materias primas.

4.4.6. LAS ALIANZAS ENTRE PRODUCTORES Y EMPRESARIOS²⁶

Las alianzas entre productores rurales y empresarios no se inició a raíz de las reformas constitucionales, ya que desde 1979 algunas instituciones, como el FIRA, promovieron y financiaron proyectos que implicaron alguna modalidad asociativa entre estos dos agentes bajo cierto marco de seguridad y certidumbre. Muchos de estos proyectos dieron lugar a dichas experiencias que, una vez promulgada la nueva Ley Agraria, fueron tomadas como base para la puesta en marcha de nuevos proyectos.

Quizás por la excesiva confianza que el Estado depositó en los empresarios para capitalizar el campo y por todos los cambios jurídicos y económicos que realizó para el logro de

²⁶ Muñoz Rodríguez Marrubio; Santoyo Cortes Horacio V. 1996 Visión y misión agroempresarial, competencia y cooperación en el medio rural, UACH, México.

tal fin, cada nuevo proyecto que implicaba alguna modalidad de asociación era publicitado hasta el cansancio por medio de la prensa, la radio y la televisión.

El manejo propagandístico que se dio al proyecto Vaquerías, donde alguna misión de empresarios visitaba al país con el propósito de explorar las oportunidades de inversión, y el interés de alguno de ellos se centraba en el sector agropecuario, inmediatamente se le remitía al caso de vaquerías.

La verdad es que el gobierno solo vendió expectativas, pues invitaba a los empresarios nacionales y extranjeros a invertir en el agro bajo modalidades de asociación, usando como gancho a un proyecto que no aportaba muchas experiencias y que además en muy poco tiempo se comprendió que era irrepetible financiera y organizativamente hablando.

La enorme polvadera levantada por los promotores, funcionarios y empresarios en torno al proyecto Vaquerías, impidió a los mismos echar una mirada hacia atrás a fin de detenerse a evaluar las experiencias pasadas, por lo menos las que se habían generado en el marco de las acciones de fomento emprendidas por FIRA, institución que, al igual que algunas empresas hortícolas, bien podrían ser consideradas las pioneras en materia de asociación empresarios-productores.

Ya desde 1979 el FIRA, en coordinación con la banca, habían constituido la primera empresa asociativa entre la empresa avícola Bachoco, S.A de C.V. y el ejido el Acebuche, en el estado de Guanajuato.

Dado que los proyectos de esta naturaleza se empezaron a multiplicar en varias regiones del país, este fideicomiso creó en 1985 un Programa Especial de Asociación de Empresarios Agropecuarios con productores de bajos ingresos con fin de contribuir a la integración de cadenas productivas y capitalizar al sector ejidal y comunal. Los buenos resultados obtenidos contribuyeron a su amplia aceptación y ya hasta septiembre de 1993, este Programa, ahora

llamado de Agroasociaciones Empresariales, contaba con 213 proyectos de asociación, que representaron una inversión aproximada de 540 mil 815 pesos, más del 40% de ellos se iniciaron bajo el amparo de la derogada Ley Federal de Reforma Agraria.

Distribución regional de los proyectos

Un problema inherente al desarrollo económico nacional ha sido desequilibrio en los montos de la inversión pública y privada, con una evidente concentración en las regiones centro-norte. Pues bien, considerando sólo al Programa de Agroasociaciones Empresariales (PAE) y al analizar el comportamiento regional de la inversión se observa una situación contradictoria.

La cantidad de proyectos en las regiones sur-sureste sólo representan el 17% del total del PAE, contra el 83% restante de las regiones centro-norte. Sin embargo, al considerar los montos de inversión que se han realizado, se observa una evidente concentración regional a favor de las regiones sur-sureste, pues, con sólo un 17% de los proyectos, absorbieron el 34% del crédito total, siendo en su mayoría crédito refaccionario.

Estos indicadores aparentemente revierten la tendencia histórica y parecen señalar que en materia de inversión privada e institucional hacia el agro, estas regiones empiezan a ser favorecidas. No obstante, esta apreciación pierde sustento al observar el reducido número de proyectos que absorbieron el grueso del financiamiento. En efecto, tan sólo dos proyectos (porcícolas) localizados en Yucatán representaron casi el 50% de la inversión total realizada en la región sur-sureste y 15% del total nacional, con lo que denota una evidente concentración en favor de un solo estado.

A fin de dimensionar con mayor precisión, basta comparar al estado de Yucatán con el de Tamaulipas: el primero recibió créditos por un valor de 83 millones 284 mil pesos para sólo cuatro proyectos (dos de los cuales absorbieron el 97% del total), mientras que el segundo estado recibió financiamiento por 5 millones 423 mil pesos para 32 proyectos. Esto quiere decir que el financiamiento por proyecto en Yucatán fue de 20 millones 821 mil pesos, contra 169.4 mil

pesos por proyecto en Tamaulipas. Ya que tan sólo Sonora, la región Lagunera y Yucatán absorbieron el 39% del financiamiento total ejercido en el marco del PAE.

Si bien las regiones sur-sureste concentran los mayores montos de financiamiento, lo cierto es que las regiones centro-norte, siguen siendo las más favorecidas, ya que las inversiones registran una mejor distribución entre los diferentes estados y la tendencia indica que los proyectos de asociación entre empresarios y productores rurales se concentrará en estas regiones, debido a la conjunción de una serie de factores (de carácter socioeconómico y cultural).²⁷

Niveles de asociación.

Entre los principales objetivos que persiguen las reformas jurídicas al agro están el promover nuevas formas de asociación entre empresarios y productores rurales donde “imperen equidad y certidumbre, se estimule la creatividad de los actores sociales y se compartan riesgos. Sin embargo, es importante preguntarse: ¿hasta que grado están dispuestos ha asociarse los empresarios (con su capital, tecnología, mercado, experiencia administrativa...) con los productores, que sólo disponen de tierra, mano de obra y experiencia, que por lo cierto, suele ser menospreciada?

En buena medida esta pregunta puede responderse si se analiza la tendencia que ha seguido el PAE impulsado por el FIRA. De los 586 grupos de productores asociados con empresarios hasta julio de 1993, el 87% operaban bajo modalidades no asociativas.

En estos casos sólo se establecen acuerdos de voluntades entre dos o más personas para crear o transmitir derechos y obligaciones. Los contratos solamente comprometen y obligan a quienes intervienen en su celebración, pero no convierten a los contratantes en socios. En cambio, los proyectos que operan bajo modalidades asociativas (sociedades rurales y

²⁷ Un requisito previo fundamental para iniciar un proyecto de asociación en cualquier región del país, es la excelencia previa de infraestructura básica, pues de no existir hacen inviable las inversiones, por ejemplo: los proyectos relacionados con granos, han iniciado en aquellas regiones que cuentan con obras hidráulicas (presas y canales) subutilizadas, de tal suerte que el proyecto sólo se limita a eficientar su uso.

mercantiles), donde los socios adquieren derechos y obligaciones comunes, representaron el 13% de los casos.

Los niveles de asociación que se han dado entre los empresarios y productores en el caso del PAE, podrían explicarse bajo un enfoque estrictamente clasista, esto es, dos clases antagónicas no pueden asociarse en forma equitativa, pues “el león termina comiéndose al cordero.”²⁸

Atendiendo a la naturaleza de las líneas de producción, a la especificidad de los proyectos y a las características intrínsecas del empresario. Así, la mayoría de los empresarios que han optado por establecer contratos con los productores, participan en líneas productivas que se caracterizan por su alta integración, elevado desarrollo tecnológico y elevada concentración, de tal suerte que el productor es concebido como un proveedor, en términos de abastecer de materias primas de calidad y precios competitivos. Tal es el caso de los contratos de compraventa, que establecen las grandes empresas avícolas como TRASGO, SANFANDILA, PILGRIM'S y UNIVASA con ejidatarios, para que estos produzcan pollo en pie en sus propias instalaciones a cambio de asesoría técnica, avales y garantía de compra.

Cuando se trata de empresarios que participan en líneas de producción con bajo nivel de integración y desarrollo tecnológico, los agentes, pero sobre todo el empresario y las instituciones financieras, optan por conformar sociedades (rurales, principalmente) con la finalidad de crear complejos que integran toda la cadena productiva, lo que implica la canalización de cuantiosas inversiones. Tal es el caso de dos proyectos porcícolas ubicadas en Quintana Roo y Yucatán.

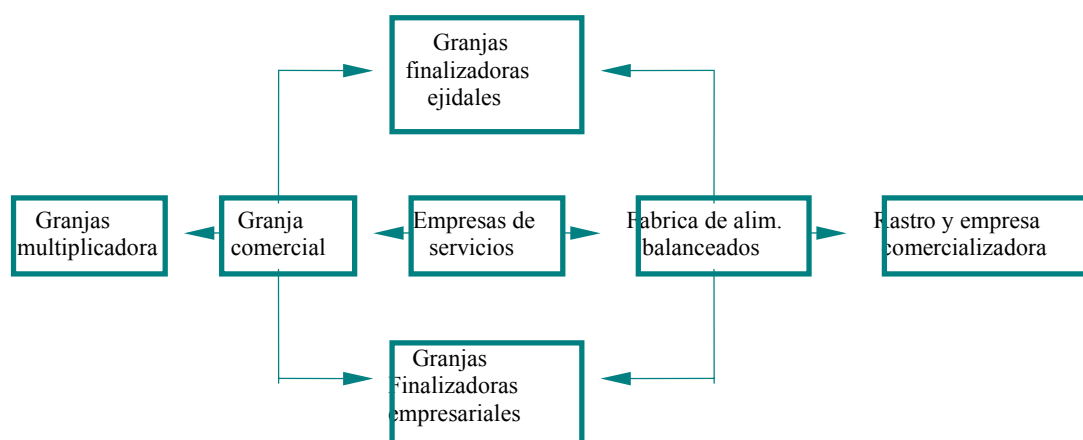
Estos dos proyectos porcícolas son por demás ilustrados de tal forma en que se ha dado la integración en sociedades entre empresarios y productores. En ambos casos se constituyó una Asociación Rural de Interés Colectivo de Responsabilidad Limitada (ARIC de RL). Sin

²⁸ Aunque hay empresarios que han declarado que resulta difícil distinguir en un proyecto de asociación quién es el león y quién es el cordero.

embargo, el grado de asociación no es similar en las diferentes etapas de la cadena productiva. Así, en los

eslabones que corresponden a la producción de alimentos balanceados, granja multiplicadora (vientres), granja comercial (lechones), empresas de servicios, rastro y distribución, los empresarios tienen una participación accionaria del 51% y los productores del 49%. En la fase de finalización, cada agente tiene el control accionario total, aquí no son socios y cada uno maneja su negocio en forma independiente (Figura 2).

Figura 2. Esquema de asociación en el megaproyecto porcícola de Yucatán



Si bien se crea una sociedad rural donde se comparten inversiones por ambos agentes en forma casi igualitaria, las utilidades no se obtienen en la misma proporción, pues es el eslabón de la cadena donde éstas se generan no existe asociación.

Si bien es cierto que este modelo de asociación está operando satisfactoriamente, en sus inicios enfrentó serios problemas que casi provocaron el rompimiento de la relación.

Por otra parte, en el caso del megaproyecto porcícola de Yucatán, fue necesario rebasar los límites de las alianzas entre empresarios y productores, para establecer nuevas alianzas con tres agentes, ello con el fin de poder conformar todo un complejo agroindustrial altamente competitivo y cuyas ganancias no estuviesen basadas en el margen de utilidad, sino en margen de valor agregado incorporado al producto final.

Así, en sus inicios los empresarios se asociaron a 300 ejidatarios en las fases correspondientes a multiplicación genética, producción de lechón y suministro de servicios. Posteriormente se formalizó una coinversión con un grupo empresarial regional (UNIVASA) a nivel del rastro y la comercialización. Asimismo, también se negoció una alianza con una importante empresa multinacional relacionada con el comercio de granos y oleaginosas a fin de fortalecer la fase de producción de alimentos balanceados. Finalmente, fue necesario establecer una alianza financiera con el FOCIR para que éste complementara la aportación de los productores a través de capital de riesgo.

El megaproyecto porcícola de Yucatán bien podría ser definido con ese concepto que los precursores de la reingeniería han denominado como “corporación virtual”, pues efectivamente se trata de una verdadera “colección de empresas o socios pre-calificados, que van a aprender a trabajar juntos en una estructura de red para beneficio de todas sus partes”.

Ejemplos de esta naturaleza aun hay pocos, y quizás este sea el único relacionado con el sector agropecuario, pero no cabe la menor duda que este tipo de “corporaciones” serán las que tendrán mayor viabilidad en un entorno cada vez más competitivo.

El carácter del financiamiento

Un elemento fundamental para atender la naturaleza y funcionamiento de las alianzas entre empresarios y productores lo constituye el origen, carácter y destino del financiamiento. Resulta evidente que el crédito representa uno de los instrumentos clave que el Estado emplea para inducir la integración de las cadenas productivas.

Para septiembre de 1993, el FIRA canalizó a través de la banca de primer piso un monto equivalente a 540 millones 815 mil pesos a proyectos que implicaron alguna modalidad de alianza entre empresarios y productores rurales.²⁹

²⁹ A lo que aquí se denomina genéricamente productor, tradicionalmente se le ha tipificado como Productor de Bajos Ingresos (PBI) bajo la clasificación del FIRA, aunque recientemente se optó por el término Productores en Desarrollo (PD). Cuando el productor recibe ingresos anuales de hasta 3 mil veces el salario mínimo es cuando el FIRA lo clasifica como PD.

Ahora bien no obstante que la importancia de los recursos crediticios canalizados al agro por la vía del PAE aún sean poco significativos dentro de la operativa global del FIRA, pero cada vez es más persistente el interés de banca por financiar sólo a los productores que tengan garantizado el mercado, una fuente tecnológica confiable e incluso cierta reciprocidad en términos de aportes de capital por parte del comprador final, lo que se está buscando es integrar las cadenas productivas de tal suerte que se reduzca la incertidumbre de la recuperación crediticia para la banca y el abasto para la agroindustria, lo que a su vez garantiza la permanencia de los proyectos, situación que beneficia a los productores.

Al sumar la participación del FIRA y del resto de la banca, se evidencia el papel estratégico que desempeñan estas instituciones en el proceso de integración entre empresarios y productores rurales, pues del total del financiamiento ejercido en proyectos de esta naturaleza, fue del 78%.

Modelos de participación bancaria.

Si bien la tendencia indica que la mayoría de las alianzas los productores son los que participan con la mayor proporción de los recursos crediticios ejercidos. Existen múltiples ejemplos que demuestran lo contrario e inclusive donde el productor no realiza ningún aporte crediticio aunque forme parte de la alianza. Sin embargo, es posible identificar, por lo menos, tres casos típicos de participación bancaria entre los diferentes apoyos de asociación entre empresarios y productores rurales.

Caso I . Proyectos donde la participación crediticia de empresarios y productores es prácticamente equilibrada: 51 y 49%, respectivamente. Se supone que el control en manos del empresario aumenta las posibilidades de éxito.³⁰

³⁰ Esta necesidad de controlar está muy arraigada. La tradición de capitalismo occidental es lo que le da la vida; una tradición que se ha señalado a los ejecutivos a calcular incorrectamente que el 50% es igual al 100%... pero, una buena sociedad, como todo un buen matrimonio, no funciona si se basa en la propiedad

Generalmente estos proyectos son estructurados bajo la modalidad asociativa (sociedad rural o mercantil) y se puede involucrar cuantiosas inversiones. Debido a ello, se hace necesario sumar la capacidad de endeudamiento de productores y empresarios, pues la forma individual ninguno de ellos podría financiar el proyecto.

Caso II. Proyectos donde el 100% del crédito (de avío y refaccionario) se canaliza al productor, previo aval parcial o total del empresario. Cuando esto sucede, generalmente este es el último es el que recibe y administra el crédito. Este mecanismo ha sido empleado por aquellos empresarios que gozan de una gran solvencia moral y económica y que están al frente de empresas con altos niveles de integración, desarrollo tecnológico y sólida posición en los mercados finales. En este sentido la necesidad de avalar a los productores, obedece a toda una estrategia consistente en desarrollar proveedores confiables y “cautivos” sin necesidad de invertir en forma directa en activos fijos y capital de trabajo. Claro no deja de existir el temor de estar avalando un crédito que “otro” va a usar.

Caso III. En contraste con el ejemplo anterior, también existen proyectos en donde la banca ha financiado alianzas entre empresarios y productores rurales canalizando 100% del crédito al empresario, y éste, a su vez, habilita los productores que le suministren materias primas y se responsabiliza de la recuperación. Este mecanismo está cobrando cada vez mayor importancia.

4.5. INSCRIPCION DE SOCIEDADES EN EL REGISTRO AGRARIO NACIONAL

En el periodo de 1973-1991 en el país hubo un total de inscripciones en el Registro Agrario Nacional de sociedades de 4615; entre las que se encuentran 2027 Sociedades de Solidaridad Social, 1409 Sociedades de Producción Rural, 1029 Uniones de Ejidos, 117 Asociaciones Rurales de Interés Colectivo, 2 Federaciones de Sociedades de Solidaridad social y

o el control. Hace falta trabajo, compromiso y entusiasmo por ambas parte para que cualquiera de ellas obtenga los beneficios esperados.

cero Sociedades Mercantiles; los estados con mayores sociedades registradas son: Veracruz con 549, Sonora con 349, Chiapas con 335 (ver cuadro 2).

En el periodo de 1992- 1997 hubo 10,907 sociedades registradas y entre estas se encuentran 8054 Sociedades de Solidaridad Social, 2747 Sociedades de Producción Rural, 10 Uniones de Sociedades de Producción Rural, 51 Uniones de Ejidos, 11 ARIC, 16 Federaciones de Sociedades de Solidaridad Social y 18 Sociedades Mercantiles; y los estados con mayores sociedades son: Oaxaca con 1411, Chiapas con 1266, Veracruz con 891 y el estado con menos sociedades es Aguascalientes con sólo una sociedad formada.

En este ultimo periodo se registra un aumento de mas del 100% en la formación de sociedades y en un tiempo más corto, lo que aparentemente representa que las reformas al Artículo 27 Constitucional, si favorecieron una mayor organización de los productores rurales. El Estado, por su parte, ha reducido su intervención directa en el campo mexicano y se ha limitado a la regularización y al fomento.

Cuadro No. 2 Inscripción de Sociedades en el RAN, 1973 - 1991								
ESTADO	SSS	SPR	USPR	UE	ARIC	FSSS	SM	TOTAL
TOTAL	2027	1409		1029	117	2		4615
Aguascalientes	4	9		4	2			20
Baja California	5	20		13	3			42
Baja California Sur	5	16		11	1			34
Campeche	41	36		8	1			86
Coahuila (Saltillo)	4	2		17				23
Coahuila (Torreón)	33	8		24	1			66
Colima	2	2		17	1			22
Chiapas	171	96		64	3			335
Chihuahua	8	18		21	4			53
Distrito Federal	15	19		4	3			41
Durango	40	5		29	1			75
Guanajuato	46	20		45	1			112
Guerrero	23	2		40	2			67
Hidalgo	234	33		25				293
Jalisco	32	43		70	10			157
México	100	25		51	5			182
Michoacán	102	32		72	10			217
Morelos	113	10		10	1			134
Nayarit	63	1		29	4			97
Nuevo León	2	3		12	1			18
Oaxaca	109	86		91	8			295
Puebla	25	125		25	1			180
Querétaro	2	4		18	1			25
Quintana Roo	2	9		9	4			24
San Luis Potosí	65	16		40				121
Sinaloa	76	39		40	5	1		162
Sonora	30	242		53	16			349
Tabasco	95	62		30	3			190
Tamaulipas	171	61		43	4			281
Tlaxcala	54	6		5				65
Veracruz	140	271		84	14			512
Yucatán	207	69		7	4	1		288
Zacatecas	8	19		18	3			49

FUENTE: La transformación agraria, origen , evolución y retos; 1997, 181

Cuadro no. 3 Inscripción de sociedades en el RAN, 1992- 1997								
ESTADO	SSS	SPR	USPR	UE	ARIC	FSSS	SM	TOTAL
TOTAL	8054	2747	10	51	11	16	18	10907
Aguascalientes		1						1
Baja California	3	19					2	24
Baja California Sur	25	2		1		1		29
Campeche	249	227	2	2	3			483
Coahuila (Saltillo)	12	2					2	16
Coahuila (Torreón)	244	4						248
Colima		19						19
Chiapas	1110	131		19	2	2	2	1266
Chihuahua	20	12						32
Distrito Federal	14	1					2	17
Durango	43	30		2			1	76
Guanajuato	65	25						90
Guerrero	472	17						489
Hidalgo	260	171		1		2		434
Jalisco	54	32	1					87
México	629	49		1				679
Michoacán	256	12		1				269
Morelos	292	152	4			1		449
Nayarit	117	15			1			133
Nuevo León	3	2					2	7
Oaxaca	1081	326		2	1		1	1411
Puebla	470	27				1		498
Querétaro	12	26						38
Quintana Roo	2	44		1				47
San Luis Potosí	109	450		1		1		561
Sinaloa	54	237						291
Sonora	107	420	1	2	1		2	533
Tabasco	312	15						327
Tamaulipas	154	11		1			1	167
Tlaxcala	288	56	1	7	1	2		354
Veracruz	814	66		7	2	3		891
Yucatán	633	141	1	2		3	1	783
Zacatecas	150	5		1			2	158

FUENTE: La transformación agraria, origen, evolución y retos; 1997, 181.

CONCLUSIONES

Todas las organizaciones han pasado por diversos problemas que dificultaron alcanzar sus objetivos. Frecuentemente, los problemas son mayores a los éxitos o neutralizan los alcances de las acciones de las organizaciones. Los problemas son divididos en políticos, económicos, técnicos y jurídicos.

Los problemas económicos a los que se han enfrentado las organizaciones para su desarrollo son:

- ⇒ Altas tasas de interés
- ⇒ Bajo precio de los productos de las organizaciones
- ⇒ Altos precios de los insumos
- ⇒ Cartera vencida y deudas
- ⇒ Créditos inoportunos e insuficientes
- ⇒ Existe burocratismo en el servicio del crédito
- ⇒ Falta de apoyos gubernamentales
- ⇒ Falta de capital de trabajo y liquidez
- ⇒ Falta de créditos o financiamiento
- ⇒ Falta de los recursos de los socios
- ⇒ Falta de apoyos financieros para proyectos de infraestructura
- ⇒ Falta de mercado y canales de comercialización
- ⇒ Falta de créditos y apoyos para comercialización e industrialización
- ⇒ Falta de infraestructura y equipamiento

Estos problemas, de una u otra manera, limitan las posibilidades de las organizaciones para emprender nuevos proyectos productivos. El problema con el servicio del crédito tuvo muchos otros aspectos que afectaron a las organizaciones tales como las altas tasas de interés, pesados trámites burocráticos en el servicio crediticio y carteras vencidas.

Los problemas jurídicos más importantes a los que se están enfrentando las organizaciones, son conflictos judiciales en los tribunales. De aquí que la necesidad de asesoría jurídica fue uno de los problemas que más necesita ser atendido por las organizaciones y las instituciones.

Dentro de los factores externos el apoyo institucional oportuno, financiamientos adecuados y la eliminación de los intermediarios son tres aspectos que marcan una gran diferencia entre las organizaciones se pueden alcanzar ciertos éxitos y aquellas que solo enfrentan fracasos. Estos factores no están al alcance de todas las organizaciones, en ocasiones son logrados por las organizaciones por una buena gestión de los líderes o por funcionarios que están dispuestos a otorgar los mismos sin exigir una correspondencia de las organizaciones en términos políticos.

Se puede afirmar que se empieza a conformar una cultura empresarial entre organizaciones de productores rurales pequeños, que en el pasado dependían en alto grado del subsidio gubernamental, pero que ahora buscan desarrollar proyectos viables y redituables. Destaca la búsqueda de un mayor conocimiento para acceder al control de los costos de producción y de los mercados asociados; el interés por lograr una creciente incidencia en la comercialización directa, nacional y de exportación, lo que implica las cuestiones de precios, control de calidad y negociación comercial en donde el intercambio de experiencias entre productores es importante. Una cultura, basada ya no sólo en buenas intenciones, discusiones o deseos, sino en organizaciones reales y actuantes a las cuales debemos conocer y valorar más a fondo.

En cuanto a los factores que han impedido su desarrollo exitoso revelan una visión madura y de conocimiento del conjunto, ya que no solamente se debe mencionar las limitantes externas: la economía, los tratados comerciales, las instituciones de gobierno; sino también se debe reconocer las limitantes de las organizaciones mismas.

Dentro de los problemas más generalizados a los que las organizaciones tienen que enfrentarse son relacionados con el acceso a la información por parte de los socios.

La carencia de recursos propios y la dramática reducción crediticia han puesto en una situación difícil a las organizaciones para mantenerse produciendo año con año. Si a ello le agregamos que los precios de los productos agrícolas han mantenido un rezago histórico y los precios de los insumos industriales han crecido a un ritmo mayor.

En los factores de éxito se mencionaba que algunas organizaciones habían obtenido recursos institucionales que habían sido cruciales para su éxito, sin embargo, es de todos conocido que el gobierno ha restringido cada vez más los recursos al campo. Servicios como crédito agropecuario, seguro agrícola, asistencia técnica y apoyo a la comercialización son ahora mas que inaccesibles para los ejidatarios y pequeños productores. Son solo algunos programas de apoyo financiero con una cobertura limitada lo que ha hecho la diferencia para algunas organizaciones, entre estos se encuentran:

- Abasto de insumos.
- Mejor comercialización y eliminación de intermediarios.
- Producción para exportar.
- Acceso a mercados para sus productores.
- Incrementos de producción, productividad y rentabilidad.
- Buena organización interna y autogestión.
- Mejoramiento del nivel de vida de los socios.
- Capacitación, asesoría y transferencia de tecnología.

- Gestión de apoyos del gobierno, créditos y pago de deudas.
- Buena administración de recursos y buena dirigencia.
- Mejoramiento de la tecnología de producción y conservación del medio ambiente.

El rescate de las experiencias exitosas de las organizaciones de productores, favorece la aplicación de los factores que la llevaron a su éxito, lo que permitirá la reproducción de la experiencia y contribuir a la solución de la grave crisis del agro.

BIBLIOGRAFIA

- Bartra, Armando. 1995. *“Los nuevos campesinos.”* EN: Prud’homme, Jean F. (coord.) *“EL IMPACTO SOCIAL DE LAS POLITICAS DE AJUSTE EN EL CAMPO MEXICANO.”* ILET-Plaza y Valdés, México.
- Carton de Grammont H., 1995. *“Nuevos actores y formas de representación social en el campo”*, en Prod’homme, Jean Francois (Coord.) *El Impacto Social de las Políticas de Ajuste en el Campo Mexicano*, ILET- Plaza y Valdés, México.
- Carton de Gramont, Hubert. 1996. *“Neoliberalismo y reorganización social en el campo mexicano.”* 1ª, Edición México D.F PP283-252
- CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 1997. *“Instituciones y organizaciones rurales de México. Transformaciones en el nuevo marco económico”* México. D.F. (DOCUMENTO RESTRIGIDO)
- Chacon Hernandez, David; DURAND Alcantar, Carlos y FERNANDEZ Sauza, Jorge. 1995. *“Efectos de las reformas al agro y los derechos de los pueblos indios en México.”*1ª Edición, México. D.F.
- Croda Musule, Héctor. 1992. *“La nueva ley agraria y oportunidades de inversión en el campo mexicano.”* 1ª Edición, México. D.F. PP 37- 46.
- De la Fuente, Juan y Morales, Joaquin. 1996. *“Crisis rural y respuesta campesina. La comercializadora agropecuaria de occidente.”* EN: Carton de Gramont, Hubert. 1996. *“NEOLIBERALISMO Y ORGANIZACIÓN SOCIAL EN EL CAMPO MEXICANO.”* UNAM-Plaza y Valdés, México.

- Diego Quintana R., 1995. *"El paradigma Neoliberal Rural Y las Reformas Agrarias en México"*, en Neoliberalismo y Campo, Cuadernos Agrarios No. 10-11. México.
- Gómez Oliver, Luis. 1996. *"El papel de la agricultura en el desarrollo de México."* Estudios Agrarios. Núm 3 abril- junio 1996, Procuraduría Agraria.
- Gómez Oliver, Luis. 1995. *"Política agrícola en el nuevo estilo de desarrollo latinoamericano."* FAO, Santiago.
- Harvey, Neil. 1996. *"Nuevas formas de organización y representación en el campo mexicano: La Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Autónomas (UNORCA), 1985-1993."* EN: Carton de Gramont, Hubert. 1996. "NEOLIBERALISMO Y ORGANIZACIÓN SOCIAL EN EL CAMPO MEXICANO." UNAM-Plaza y Valdés, México.
- Hernández Navarro, Luis. 1992. *"La UNORCA: Doce tesis sobre el nuevo liderazgo campesino en México."* EN: Moguel, Julio et. al. (coords.) 1992. "AUTONOMÍA Y NUEVOS SUJETOS SOCIALES EN EL DESARROLLO RURAL." CEHAM-Siglo XXI edits., México.
- Jimenez Esquerra, Ma Luisa; GONZALEZ Huerta, Margarita. 1997. "Sujetos, organizaciones y movimientos sociales en el campo mexicano." EN: Sociología Rural, 1ª Edición, México. Universidad Autónoma de Chapingo.
- López Barbosa, Lorenzo. 1997. *"Agricultura campesina, organización de productores y desarrollo sustentable. Elementos para reactivar la producción agrícola."* Apuntes del curso Organización de Productores, UAAAN, México, (mimeo).
- López Barbosa, Lorenzo. 1998. *"Campesinos y mercado. Análisis de siete experiencias de Empresas Comercializadoras Campesinas."* Ponencia, II Encuentro Nacional de la Red de Estudios Rurales, Queretaro, Marzo de 1998.
- Mestries, Francis. 1997. *"La crisis financiera rural y el agrobarzon."* EN: Cuadernos Agrarios, núm. 15, México.
- Moguel, Julio; BOTEY, Carlota; HERNANDEZ, Luis. 1992. *"Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural."* Siglo XXI edits., México D.F.

- Muñoz Rodríguez, Marrubio; SANTOYO Cortés, Horacio V. 1996. "*Visión y misión agroempresarial.*" Competencia y cooperación en el medio rural. 2ª Edición México D.F. Universidad Autónoma de Chapingo. CIESTAAM.
- Oribe Adolfo, 1994. "*Ruralidad mexicana: una respuesta para fin de siglo*" EN: Este País, Revista núm. 45, México.
- Paz Sánchez, Fernando. 1995. "*El campo y el desarrollo económico de México.*" Edit. Nuestro Tiempo, México.
- Procuraduría Agraria. 1993. "*Figuras jurídicas para la Producción Rural.*" 1ª Edición, México D.F.
- Red Mexicana de Acción Frente al Libre Comercio, 1997. "*Espejismo y realidad de TLCAN tres años después.*" RMALC, México.
- Rello, Fernando. 1986. "*El campo en la encrucijada nacional.*" SEP, Colección FORO 2000, México.
- Romero Polanco, E. 1996. "*Globalización económica y agricultura en México.*", EN: Problemas del desarrollo, Volumen 27, núm. 105 México IIEc - UNAM.
- Rello, Fernando. 1997. "*Disponibilidad de alimentos y desarrollo rural sostenible.*" EN: Economía Informa, núm. 256, abril de 1997, Fac. de Economía de la UNAM, México.
- Rubio, Blanca. 1997. "*La política agropecuaria neoliberal y la crisis alimentaria 1988- 1996.*" En: Calva 1997 Op.Cit.
- Sector Agrario. 1997. "*La transformación agraria, origen evolución y retos.*" Volumen II México D.F.
- Schwentenius, Rita (coordinador) 1997. "*Situaciones agroindustriales en México. Indicadores, situación actual, tendencias*" Rabobank- CIESTAAM, UACH, México.
- Suárez Carrera, Víctor. 1995. "*Ni autosuficiencia alimentaria ni ventajas comparativas: Los saldos del neoliberalismo en el campo mexicano.*" EN: Estudios Agrarios, núm. 1.

- Téllez Kuenzler, Luis. 1994. *"La modernización del sector agropecuario y forestal."* FCE, México.
- Torres Torres, Felipe. 1996. *"El Reordenamiento Agrícola en los Países Pobres."* UNAM-PUAL, México.
- Torres Torres, Felipe. 1996. *"Existe en México mayor prioridad que la producción de alimentos."* EN: Problemas del Desarrollo, vol. 27, núm. 105, México, IIEc-UNAM.
- Torres Torres, Felipe. 1997. *"Fronteras agrícolas: los límites ambientales en la producción de alimentos."* EN: Momento Económico núm. 93, octubre de 1997, IIEc-UNAM, México.
- Torres, Gabriel. 1997. *"La Fuerza de la Ironía"*. CIESAS - El Colegio de Jalisco, México.
- Zermeño, Felipe. 1996. *"La agricultura en un nuevo modelo de desarrollo."* Fac. Economía, UNAM, México.

SIGLAS UTILIZADAS

AMUCSS	ASOCIACIÓN MEXICANA DE UNIONES DE CRÉDITO DEL SECTOR SOCIAL.
ANDFIASS	ASOCIACIÓN NACIONAL DE DISTRIBUIDORES DE FERTILIZANTES DE INSUMOS AGROPECUARIOS DEL SECTOR SOCIAL
ANEC	ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESAS COMERCIALIZADORAS.
ARIC	ASOCIACIÓN RURAL DE INTERÉS COLECTIVO.
ASERCA	APOYOS Y SERVICIOS A LA AGRICULTURA Y COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA.
BANCRISA	BANCO DE CRÉDITO RURAL DEL ITSMO.
BANRURAL	BANCO NACIONAL DE CRÉDITO RURAL.
CAP	CONGRESO AGRARIO PERMANENTE
CEB	COMUNIDADES ECLESIALES DE BASE.
CNC	CONSEJO NACIONAL DE CAMPESINOS.
CNOC	COORDINACIÓN NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS.
CONASUPO	COMPAÑÍA NACIONAL DE SUBSISTENCIAS POPULARES
CONTRI	COMPRADORA NACIONAL DE TRIGO.
COMAGRO	COMERCIALIZADORA AGROPECUARIA DE OCCIDENTE.
ESCASUR	EMPRESA DE SOLIDARIDAD CAMPESINA REVOLUCIÓN DEL SUR.
FERTINAL	FERTILIZANTES NACIONALES.
FERTIMEX	FERTILIZANTES MEXICANOS.
FIDECAFE	FIDEICOMISO DEL CAFÉ.
FIRA	FIDEICOMISOS INSTITUIDOS CON RELACIÓN A LA AGRICULTURA.
FONAES	FONDO NACIONAL DE EMPRESAS DE SOLIDARIDAD.

HAMAJAL	HARINERA DE MAÍZ DE JALISCO.
INI	INSTITUTO NACIONAL INDIGENISTA
INMECAFE	INSTITUTO MEXICANO DE CAFÉ.
LGSM	LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.
LP	LÍNEA PROLETARIA.
OIC	ORAGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CAFÉ.
PAE	PROGRAMA DE ASOCIACIONES EMPRESARIALES.
PAUSE	PROGRAMA AGROPECUARIO UNIVERSAL S.A.
PRA	PROGRAMA DE REHABILITACIÓN AGRARIA.
PROCAMPO	PROGRAMA DE APOYOS DIRECTOS AL CAMPO.
PRONASE	PRODUCRORA NACIONAL DE SEMILLAS.
PRONASOL	PROGRAMA NACIONAL DE SOLIDARIDAD.
SAGAR	SECRETARÍA DE GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL.
SARH	SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS.
SEDESOL	SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL.
SEDUE	SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGÍA.
SERCO	SERVICIOS COMERCIALES AGROPECUARIOS.
SPR	SOCIEDADES DE PRODUCCIÓN RURAL.
SSS	SOCIEDAD DE SOLIDARIDAD SOCIAL.
TIR	TASA INTERNA DE RENTABILIDAD.
TLCAN	TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE.
UE	UNIONES DE EJIDOS.
UNORCA	UNIÓN NACIONAL DE ORGANIZACIÓN REGIONALES CAMPESINAS AUTÓNOMAS.
UPR	UNIONES DE PRODUCCIÓN RURAL.
USPR	UNIONES DE SOCIEDADES DE PRODUCCIÓN RURAL.

UU UNIÓN DE UNIONES.