

LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES EN EL SUR DE SONORA



*ANA MARIA LOPEZ RODRIGUEZ
CARLOS MORALES JIMENEZ
MARIA CRISTINA RENARD HUBERT
CARLOS NAVARRO LOPEZ
FRANCISCO JAVIER RAMIREZ DIAZ
JESUS MEDINA LOPEZ
JOSE LUIS ZARATE VALDEZ
HECTOR MANUEL GARCIA DELTRA*

Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y
Tecnológicas de la Agroindustria y de la Agricultura Mundial

Departamento de Sociología Rural

Universidad Autónoma Chapingo

Septiembre de 1992

El CIESTAAM realiza y fomenta investigación económica, sociológica y tecnológica referida a la Agroindustria y la Agricultura Mexicana e internacional. Apoya la labor de formación de Investigadores y Docentes de alto nivel en los campos de la Economía, Sociología y Desarrollo de Tecnología Agropecuaria y Agroindustrial. Igualmente desarrolla acciones de extensión y servicio que lo vinculan con Instituciones Públicas y Privadas y Productores Rurales Organizados, de distintos lugares del país, con el fin de contribuir al progreso material, social y cultural de estos últimos.

LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES
EN EL SUR DE SONORA

Primera edición en español 1992.

ISBN 968-884-191-9

D.R.^c Universidad Autónoma Chapingo
Carretera México-Texcoco Km. 38.5

Tel. 91 (595) 5-02-79

91 (595) 4-22-00 Ext. 5323

Fax. 91 (595) 5-02-70

Impreso en México

LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES EN EL SUR DE SONORA

*ANA MARIA LOPEZ RODRIGUEZ
CARLOS MORALES JIMENEZ
MARIA CRISTINA RENARD HUBERT
CARLOS NAVARRO LOPEZ
FRANCISCO JAVIER RAMIREZ DIAZ
JESUS MEDINA LOPEZ
JOSE LUIS ZARATE VALDEZ
HECTOR MANUEL GARCIA DELTRA*

Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y
Tecnológicas de la Agroindustria y de la Agricultura Mundial

Departamento de Sociología Rural

Universidad Autónoma Chapingo

Septiembre de 1992

INDICE

I LA ORGANIZACION DE PRODUCTORES EN EL SUR DE SONORA, por Ana María López Rodríguez, Carlos Morales Jiménez, María Cristina Renard Hubert y Carlos Navarro López	1
1 Breve síntesis del origen y desarrollo de las organizaciones de productores	1
1.1. Coalición de ejidos (CEVYM)	1
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2. Desarrollo de la CEVYM	2
1.1.3. Situación actual	3
1.1.4. Perspectivas	3
1.2. ARIC "Jacinto López"	3
1.3. Unión de Sociedades de Producción Rural del Sur de Sonora (USPRUS)	4
1.4. ARIC FUERTE MAYO	5
1.5. ARIC SONARIC	5
1.6. Unión Regional de Hortaliceros "Martir Juan de Dios Terán"	6
1.7. Alianza Campesina del Noroeste (ALCANO)	6
1.8. Composición de las organizaciones	7
1.9. Demandas	7
1.10. Formas de lucha	8
1.11. Centrales campesinas	8
2. Empresas del sector social y sus características	9
3. La política estatal hacia el campo y sus efectos sobre las organizaciones	12
3.1. La política de comercialización	12
3.2. Política crediticia	13
3.3. Política de aseguramiento	14
3.4. Política agraria y aspectos jurídicos	15
3.5. Política electoral-clientelismo	15
4. Problemas internos de las organizaciones de productores	17
4.1. Problemas políticos	17
4.2. Problemas administrativos	18
4.3. Mecanismos de toma de decisión y liderazgo	18
4.4. Información y comunicación	19
4.5. Sectorización y rentismo	19
5. Elementos para una estrategia de desarrollo agroindustrial	21
6. Recomendaciones	25

II. DINAMICA EN LA ORGANIZACION DE PRODUCTORES EN EL SUR DE SONORA, SUS LIMITANTES Y CONTRADICCIONES, por Francisco Javier Ramírez Díaz, Jesús Medina López, José Luis Zárate Valdez y Héctor Manuel García Deltra	27
Introducción	28
Sobre las formas organizativas	29
Formas asociativas de propiedad social	29
Formas asociativas mercantiles	29
Sus componentes	30
La operación del sistema	30
Las debilidades del sistema	32
Las contradicciones del sistema	37

**LA ORGANIZACION DE PRODUCTORES EN EL
SUR DE SONORA**

**MA. CRISTINA RENARD HUBERT
ANA MARIA LOPEZ RODRIGUEZ
CARLOS MORALES JIMENEZ
CARLOS NAVARRO LOPEZ**

El objetivo de este subtema es conocer el desarrollo y las perspectivas de las organizaciones de productores en el Sur de Sonora, así como los factores y problemas que impiden o permiten la realización de sus proyectos productivos.

1. BREVE SINTESIS DEL ORIGEN Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

Ana María López Rodríguez¹

En la región de los valles del Yaqui y Mayo, los campesinos tienen una larga tradición organizativa, ya sea en su calidad de solicitantes, como ejidatarios, comuneros o colonos.

Nos referiremos a las organizaciones de productores más importantes y con las que la UACH tiene convenio de colaboración. Las presentamos en forma resumida.

1.1. COALICION DE EJIDOS (CEVYM)

1.1.1. ANTECEDENTES

La Coalición (CEVYM) empezó a gestarse a partir del 19 de noviembre de 1976, fecha en que los campesinos organizados en el Frente Campesino Independiente recibieron la tierra.

Los nuevos ejidatarios se empezaron a organizar tropezando de inicio con algunos problemas, como las maniobras de la Secretaría de La Reforma Agraria que para proteger los intereses de los particulares decidió no ejecutar en forma total las resoluciones presidenciales relativas a las granjas, caballerizas, huertos, etc., denominando a estas "zonas de exclusión" para no entregárselas a quienes auténticamente tenían derecho.

A partir de 1937, cuando se les dotó las tierras en la época cardenista, se agruparon en 14 ejidos colectivos formando, al interior de los mismos, tiendas cooperativas y otros servicios. Los 14 ejidos formaron la Unión de Sociedades Locales Colectivas de Crédito Ejidal del Yaqui y el Mayo de R. I., que logró conformar una fuerte infraestructura en centrales de maquinaria, refaccionarias, llanteras, gasolinería, comercializadora, Unión de Crédito, etc. Es decir, que no sólo incursionaron en la actividad agrícola, sino también en las actividades conexas.

¹ Profesora Investigadora del Departamento de Sociología Rural. Uach, Chapingo, México.

La política gubernamental de embate en contra del colectivismo, política implementada a través de las centrales campesinas ejidales como la CNC, pero principalmente por la CTM y el Banco de Crédito Ejidal que propiciaron las corruptelas, dió al traste con toda la infraestructura que fue a parar a las manos de los líderes de la CTM. Para esconder todos los desfalcos, el gobierno decidió asesinar a quien estaba formulando los escritos de denuncia, Maximiliano R. López.

Desintegrada la Unión de Sociedades, después formaron la Alianza de Sociedades Ejidales "MAXIMILIANO, R. LOPEZ", organización que fracasó años después por diversas causas, entre ellas, las administrativas y también por la política del Banco Ejidal.

Los ejidos ya individualizados continuaron funcionando en sus respectivas centrales como son la UGOCM, CNC, CCI, CTM, etc. Por su parte, integrantes de colonias agrícolas, que se formaron en la década de los cincuentas, iniciaron también la formación de su organización, en cada uno de los poblados y a nivel regional.

Otro de los problemas a los que se enfrentaron los nuevos ejidatarios fue con el Banco de Crédito Rural que, bajo un convenio con los dirigentes de las centrales campesinas, impulsó el cobro "de los trabajos previos", como una forma también de resarcir a los particulares, cuyos terrenos estaban preparados para la siembra de trigo cuando les fueron entregados a los campesinos.

Por otra parte, el gobierno del estado de Sonora emitió el decreto No. 9, por medio del cual se legisló para afectar la producción ejidal en un tres por ciento.

Para enfrentar estos tres problemas graves, los 27 ejidos se nuclearon para protestar contra esta injusticia, realizaron algunas acciones, como la toma del Banrural en junio de 1977, y después la Delegación Agraria.

Como los ejidos formaban parte de diferentes centrales campesinas, para nuclearlos surgió la idea de la conformación de un frente en donde estuvieran agrupados todos los ejidos, independientes de las centrales; y es ahí en la lucha donde surgió la idea de la formación de la Coalición de Ejidos, que finalmente se formalizaría en 1978.

Así surge la coalición, en base a tres problemas: las zonas de exclusión, los trabajos previos y el tres por ciento.

1.1.2. DESARROLLO DE LA CEVYM

El surgimiento de la Coalición ha permitido enfrentar algunos problemas como los ya señalados; dos de ellos fueron ganados; el de las "zonas de exclusión" está todavía en litigio. Después, los compañeros cuestionaron con estudios

precisos el funcionamiento de ANAGSA, llegando a constituir el FONDO COMUN; emprendieron también la lucha por la constitución de la UNION DE CREDITO, así como otros proyectos productivos. A su interior se formaron uniones de ejidos como la UNION 19 DE NOVIEMBRE. Montaron un gran aparato administrativo que después les pesaría por sus costos.

Por cuestiones de liderazgo, que se traducen en inconformidades, se produce una división con la renuncia de algunos ejidos que forman el Nuevo Fondo de Protección Mutua. Esto representó un duro golpe para la CEVYM que continúa funcionando, pero con sus fuerzas mermadas. El frente encabezó luchas muy importantes, como lo son el cuestionamiento de ANAGSA, del BANRURAL, por mejores precios de garantía y por la mejor distribución del agua, para la que realizaron una serie de movilizaciones, como son marchas, tomas de la CONASUPO, de la SARH, de la SRA, etc.

La Coalición impulsó un conjunto de proyectos productivos y de infraestructura, como son las granjas porcinas, almacenes, venta de fertilizante y de semillas, el Fondo Común, la Unión de Crédito, la despepitadora, la ensambladora de juguetes, la empresa de materiales pétreos, etc.

1.1.3. SITUACION ACTUAL

Algunos de sus proyectos productivos han fracasado por causa de falta de planificación, estudios de mercado y de costos, por altas tasas de intereses, etc. Esto ha repercutido en la credibilidad hacia dicha organización.

Continúan desarrollando otros proyectos que funcionan bien, pero con el problema de los altos costos. Estos son; la Unión de Crédito, el Fondo, una empresa de materiales pétreos y la mezcladora de fertilizantes.

Nos informan que en la actualidad su membresía es de 42 ejidos, la mayoría de ellos sectorizados.

1.1.4. PERSPECTIVAS

Por los datos obtenidos, consideramos que de continuar su nueva política de consolidación de sus empresas, éstas mejorarán, y así la CEVYM puede estar en posibilidad de emprender otras nuevas, ya que tiene fuerza económica y política y que puede jugar un importante papel en el desarrollo agroindustrial del sector social en la región.

1.2. ARIC "JACINTO LOPEZ"

La Aric "Jacinto López" se forma en 1981, con parte de los ejidos que salen de la CEVYM.

Esta ARIC ha impulsado algunos proyectos productivos, la mayoría de servicios, los cuales funcionan con números negros aunque con dificultades económicas; el principal en el que ahora trabajan es el MODERCAM; para que éste sea exitoso y tomado como proyecto propio, los campesinos están cubriendo una etapa importante que es la discusión y aceptación por cada uno de los integrantes del ejido y se vea que adquieren el carácter de socios en lo individual.

La ARIC representa para los ejidos una nueva alternativa de organización para la producción, ingresando a la misma, además de los ejidos que han abandonado la Coalición, otros que estaban sin organizarse.

Por la fuerza que está adquiriendo, es una de las principales organizaciones que conforman la ALCANO, que pertenece a la UNORCA, en la que tiene una fuerte presencia.

La ARIC JL agrupa a 38 ejidos, cuyo núcleo central son los de la UGOCM J. L., aunque hay otras diversas centrales.

Por esta situación consideramos que la ARIC está en posibilidad de consolidar sus proyectos existentes e impulsar otros.

1.3. UNION DE SOCIEDADES DE PRODUCCION RURAL DEL SUR DE SONORA, (USPRUSS)

Se constituye en el año de 1972, agrupando a colonos agrícolas que obtuvieron su unidad de dotación por la vía de compra a través del Banco Agrícola, en la década de los 50's, por lo que es una forma de tenencia de la tierra diferente a la ejidal, ya que es propiedad privada.

En la actualidad se agrupan 420 colonos, organizados en 19 sociedades de producción rural, con una unidad media de 20 ha por colono.

Desde su fundación está adherida a la Confederación Nacional Campesina.

La USPRUSS ha desarrollado algunos proyectos productivos, y de acuerdo con los informes éstos funcionan con ganancias. Entre los proyectos están: una mezcladora de Fertilizantes, una flotilla de camiones, un fondo de Seguro, una Unión de Crédito, etc.

Asimismo, cuenta con una serie de servicios para sus agremiados como son los del Seguro Agrícola, un laboratorio de Suelos, una reproductora de semillas de trigo, un comedor, y apoyo para defunciones, etc.

Por su desarrollo y consolidación consideramos que está en posibilidades económicas y organizativas de impulsar nuevos proyectos productivos, como el de la fábrica de hilos, entre otros.

1.4. ARIC FUERTE MAYO

Tiene su origen en una iniciativa estatal para impulsar el proyecto PLHINO, hoy SHINO. Se constituye en agosto de 1979, y su principal actividad es la porcicultura que ahora la canalizan a través de la ARIC SONARIC.

Según datos esta ARIC integrada por 44 ejidos, que a su vez constituyeron UEPAS (Unidad Económica de Producción Agrícola), con 29 granjas porcinas.

Tiene una serie de problemas entre los que se encuentran el quiebre de la empresa de flotilla de camiones, el deterioro genético en los animales, granjas rentadas y el 33% de éstas sin crédito.

La militancia gremial de sus miembros la disputan la CNC y la CTM, originando graves conflictos en su interior y el manipuleo político. Actualmente, se confrontan dos posiciones: de una parte la CTM que defiende la unidad de dotación de 20 ha y la CNC que trata de obligar a los ejidatarios a reducir su parcela a 10 ha.

Para que esta organización se desarrolle, tanto en los aspectos agrícolas como industriales, es necesario la culminación del proyecto SHINO, y para las granjas la meta debe ser su reestructuración organizativa y económica para que sean redituables lo que, a su vez, repercutirá favorablemente en el desarrollo de la ARIC SONARIC.

1.5. ARIC SONARIC

Se constituye en 1986 y su actividad es la porcicultura a través del control del rastro TIF.

Está integrada por 70 ejidos que agrupan a 7 244 productores. Uno de los problemas que tiene es la falta de 6 000 vientres diarios para cubrir la capacidad del rastro TIF, por lo que su gerente ve una alternativa en la importación de vientres.

De lo anterior desprendemos que es factible impulsar un desarrollo integral de esta actividad.

1.6. UNION REGIONAL DE HORTALICEROS "MARTIR JUAN DE DIOS TERAN"

Juan de Dios Terán era un dirigente campesino que fue asesinado durante el gobierno de Biebrich en el predio que hoy es el ejido San Ignacio Río Muerto, el día 23 de octubre de 1975.

La Unión se constituyó en 1984. En la actualidad agrupa a 246 productores que siembran, en este ciclo agrícola, una superficie de 3 000 has. Sus miembros pertenecen a ejidos colectivos y parcelados, así como otros que tienen el carácter de minifundistas.

Sus dos problemas principales son el crédito y la comercialización. El primero lo obtienen de empresas extranjeras cayendo en lo que se llama agricultura de contrato. Se ven forzados a comercializar con quienes les entregan el crédito tanto para el cultivo como para la infraestructura que en la actualidad consiste en dos empacadoras.

Es una organización que realiza una actividad que está tomando impulso en el estado y a la que se le ven grandes perspectivas, por lo que es posible implementar proyectos agroindustriales, pero primero tienen que solucionar los problemas mencionados.

1.7. ALIANZA CAMPESINA DEL NOROESTE (ALCANO)

Esta no es una organización para la producción, pero la incluimos por que agrupa a varias organizaciones de productores, entre ellas todas las señaladas en este folleto.

El surgimiento de este frente de lucha obedece a la serie de problemas que confrontaban y confrontan los productores de la región, como son principalmente: Precios de garantía, distribución equitativa del agua, altas tasas de interés del BANRURAL, seguro agrícola, etc.

Se constituye en julio de 1985, enarbolando todas las demandas señaladas; su núcleo fundador es el Comité Principal de Comercialización.

En la actualidad, la ALCANO es un frente de lucha, pero busca convertirse en una asociación civil para adquirir el status de sujeto jurídico, aunque consideramos que esto pueda ser una limitante para cumplir con los objetivos que se tienen planteados.

Está integrada por miembros de todas las centrales que existen en la región, que van desde las oficialistas hasta las independientes. Se ha vinculado con los productores de Sinaloa, lo cual ha aumentado su importancia.

Con su fuerza, que es muy importante, ha realizado una serie de trámites y movilizaciones, algunas exitosas, otras han quedado en promesas del gobierno.

Existen en la región otras organizaciones de productores, como son "ARIC MAXIMILIANO R. LOPEZ", de la CNC, la Unión Campesina de Alamos, (UCA) y; el Frente Campesino Independiente Revolucionario, (FCIR) que no fueron objeto de estudio; la primera por que no existe convenio con ellos, las otras dos porque se ubican en la zona serrana.

1.8. COMPOSICION DE LAS ORGANIZACIONES

El 90% de las organizaciones de productores está integrada por ejidatarios, principalmente de los dotados en 1976 que poseen una unidad de dotación de 4 ó 5 ha por socio, mientras que en los ejidos del 37, llamados parcelados, su unidad de dotación fluctúa entre 20 y 50 ha.

El régimen de colonias agrupadas en la USPRUSS representa aproximadamente el 10%, son pequeños propietarios con una unidad de 20 ha.

1.9 DEMANDAS

La complejidad de la situación del campo se traduce en una serie de problemas, y estos se expresan en demandas con las cuales los productores buscan una solución. Señalamos algunas de éstas:

- Ejecución total de las resoluciones presidenciales (zonas de exclusión y ejecuciones parciales).
- Dotación complementaria a 10 ha por ejidatario.
- Que se mantengan los precios de garantía y que se mejoren.
- Mayores créditos y mejores condiciones de pago.
- Intervención de todos los organismos e instituciones que deciden la política agropecuaria.
- Apoyos y subsidios para la producción agropecuaria y agroindustrial (reaseguro, puntos porcentuales, ANDSA).
- Capacitación y servicios.
- Reformas a la Ley de Sociedades de Crédito.

1.10. FORMAS DE LUCHA

En los últimos 10 años, los productores encabezados por la ALCANO y la COALICION han protagonizado una serie de movilizaciones exigiendo el cumplimiento de las demandas anteriores; dentro de éstas están las marchas, plantones y toma de oficinas.

Paralelamente, avanzan en gestiones y trámites ante las diversas dependencias e impulsan una mayor coordinación con otras organizaciones estatales o nacionales.

Como se ve, los productores utilizan todos los medios a su alcance: movilización, y concertación de acuerdo con la coyuntura.

1.11. CENTRALES CAMPESINAS

En la región de estudio trabajan las siguientes centrales campesinas: CNC, CCI, CTM, UGOCM J. L. CIOAC.

Algunas de las organizaciones de productores expresaron que como organización no pertenecen a ningún partido político, aunque existen corrientes partidarias en su interior y ello se manifiesta en la composición de sus direcciones.

Formalmente, y de acuerdo con sus principios, se permite la libre militancia, por lo que son organizaciones plurales.

2. EMPRESAS DEL SECTOR SOCIAL Y SUS CARACTERISTICAS

Carlos Morales Jiménez²

2.1. La mayoría de las empresas campesina se caracterizan por proporcionar servicios y apoyo a la producción agrícola (integración horizontal). Se han desarrollado con relativo éxito.

2.2. Las experiencias en empresas propiamente agroindustriales (integración vertical) son mínimas. Casi todas están quebradas, como muestran la planta despepitadora de algodón, la fábrica de alimentos balanceados y MOPOSA. La suerte de MODERCAM (molino de trigo) definirá la continuación o no de este tipo de proyectos.

2.3. Las empresas de servicio y apoyos de mayor complejidad son las empresas que proporcionan financiamiento: Uniones de Crédito y Fondos de Aseguramiento. Estas se imbrican con las organizaciones de segundo nivel. La problemática que representan las empuja a un proceso de coordinación en: Asociaciones de Uniones de Crédito (AUC) y Asociación de Fondos de Autoaseguramiento (AFANO), para negociar con el gobierno mejores condiciones para operar en forma más eficiente y oportuna.

2.4. Las empresas de servicios y apoyos ligados con el abasto barato de insumos (semillas, fertilizantes y plaguicidas) y de mecanización (flotillas de aviones, maquinaria, camiones, etc.), son microempresas que se impulsan a nivel de organizaciones de primer grado: los ejidos y Uniones de Ejidos. En general, estas empresas presentan procesos de descapitalización derivados, sobre todo, del alto costo financiero de la inversión inicial, operación y mantenimiento.

2.5. En cuanto a la situación de conjunto de las empresas manejadas por cada organización, destacan las empresas de USPRUSS las cuales han logrado un mayor éxito. Dicho éxito se explica por el eficiente manejo administrativo y contable, la solvencia económica de los socios (cada colono con 20 hectáreas de riego) y por ser proyectos pequeños orientados hacia adentro y no hacia el mercado. El proceso de consolidación de las empresas y la participación campesina parecen garantizarse a través del reparto de utilidades a cada uno de los socios.

En menor grado, la ARIC Jacinto López presenta algunos éxitos en el manejo de sus empresas. Las quiebras de algunas de sus empresas obedecen al alto costo financiero y a la falta de mercados, que derivaron en incosteabilidad y descapitalización.

2.6. El quiebre de las empresas campesinas obedece a la combinación de múltiples factores

². Profesor-Investigador del Centro Regional del Sureste (CRUSE). Miembro del PIIAI/CIESTAAM, UACH, Chapingo, México.

2.6.1. A nivel externo:

2.6.1.1. El alto costo financiero. La fuerte dependencia crediticia se agravó por la tendencia alcista de las tasas de intereses normales y moratorios que conllevó a reestructurar carteras vencidas. Este problema es general y se acentúa en aquellos proyectos que surgen en la segunda mitad de los ochentas.

2.6.1.2. Dificultad para penetrar mercados con precios rentables. Problema muy frecuente, sobre todo en proyectos agroindustriales. Ante los desiguales niveles de productividad, calidad, desarrollo tecnológico y eficiencia empresarial, son evidentes las desventajas para enfrentar una competencia desigual y monopólica (donde impera la publicidad, las marcas y el manejo de la mercadotecnia) que obstaculiza la colocación de los productos. La escasa o nula rentabilidad de los proyectos obedece también al diferencial entre costos y precios. Existe una tendencia al estancamiento o disminución real de los precios, mientras aumentan de manera desproporcionada los costos de producción, agroindustrialización y comercialización. Asimismo, la liberación de precios se da en una fase de caída de los precios internacionales. Por otra parte, la falta de almacenes, sistemas modernos de comunicación y la dispersión de formas de comercialización son algunos de los problemas a los que se enfrentarán los productores organizados ante la creación de una Bolsa Agropecuaria.

2.6.1.3. Los efectos negativos de la nueva política gubernamental. Los fenómenos de mayor impacto, sobre todo en la producción agrícola, son la **apertura comercial** que ha permitido la importación de productos baratos y subsidiados, generando dificultades para colocar la producción de las organizaciones campesinas. El panorama aparece más sombrío con la firma del **Acuerdo de Libre Comercio**. Asimismo, las políticas de desregulación y reprivatización, expresadas regionalmente en la desaparición de los **precios de garantía** y la reestructuración de CONASUPO y FERTIMEX, hacen explicable la desaparición de mercados cautivos, el rompimiento de contratos de compra-venta, etc.

2.6.1.4. Mezclar lo político con lo económico-productivo. El caso más evidente es MOPOSA. En este y otros proyectos es claro el uso político por parte de las centrales campesinas, partidos y/o gobierno. Este tipo de promoción política de proyectos provoca el rechazo o la aceptación formal de los mismos, dada la imposición de alianzas no deseadas (por ejemplo: ARIC Machi López y Bernabé Arana encabezando la administración de MOPOSA).

2.6.1.5. Presión de organismos económicos del sector privado para evitar el éxito de proyectos campesinos. El caso más evidente fue la creación de un comité de comercialización de la Frontera, pero el proyecto abortó por la oposición de la Confederación Nacional de Productores de Hortalizas (CNPH).

2.6.2. A nivel interno:

2.6.2.1. Deficiente abasto de materia prima. Este problema proviene de la caída de los precios, que se traduce en una reducción de la superficie cultivada (el caso más evidente es el algodón y el quiebre de las despepitadoras) o bien, porque los ejidos no cumplieron, por ésta u otras razones, sus cuotas de entrega.

2.6.2.2. Desorden administrativo y contable. Algunas expresiones de esta situación se reflejan en el constante desvío de fondos para pagar otras deudas, manejo ilícito de los recursos, excesivo aparato administrativo y de personal, contrataciones inadecuadas de personal inexperto o no identificado con el campesino y sus organizaciones, ausencia de reglamentos para funciones y puestos, falta de actitud empresarial, falta o uso inadecuado, de los sistemas modernos de administración y contabilidad.

2.6.2.3. Falta de liquidez financiera y descapitalización. Síntesis de los problemas internos y externos a los que habría que agregar la carencia o deficiente elaboración de estudios de factibilidad tecnológica, económica, financiera y de mercadotecnia.

2.6.2.4. Manejo técnico deficiente. Problema particularmente agudo en los proyectos pecuarios impulsados por la CEVYM. Algunos aspectos observados son los cambios constantes de personal técnico, por asignar personal sin experiencia y sin capacitación para resolver los problemas cotidianos y la brecha tecnológica con respecto a las empresas del sector privado. Tampoco se contemplaron programas de sustitución o reemplazo de equipos o bienes. Estos son algunos elementos parciales en el incumplimiento de las metas y en las caídas de los rendimientos.

2.6.2.5. Separación entre dirección y base y no apropiación campesina de proyectos. La escasa vinculación entre la dirección y la base, la desinformación, la carencia de mecanismos para propiciar la participación campesina y el hecho de que los campesinos, en lugar de utilidades reciban deudas, desencadenan procesos de desconfianza, apatía, desinterés, inconformidad, divisiones o disidencias.

2.6.2.6. Descomposición del ejido como unidad organizativa, económica-productiva y administrativa. Dicha descomposición es producto de los acelerados procesos de sectorización, descapitalización, rentismo y diferenciación social.

2.7. El beneficio directo más tangible y generalizado, reconocido por las familias campesinas ha sido el programa de vivienda (autoconstrucción).

2.8. Toda empresa productiva o comercial, agroindustrial o de servicios, inserta en una economía de mercado, aunque esté en propiedad de los productores de escasos recursos, es un capital que tiene que ser rentable. Cada socio exige una ganancia tangible; de ello depende la estabilidad, permanencia y crecimiento de las empresas. De lo contrario, las empresas se desmantelan o quiebran, corporativizan o son absorbidas por el gran capital.

3. LA POLITICA ESTATAL HACIA EL CAMPO Y SUS EFECTOS SOBRE LAS ORGANIZACIONES

María Cristina Renard³

Las partes anteriores han destacado algunos de los logros de las organizaciones, siendo el primero su existencia misma.

Esos logros no han sido dádivas del gobierno sino resultados de la lucha y de la obstinación de los campesinos unidos para enfrentar condiciones adversas de producción y comercialización.

Este proceso de organización y lucha se ha visto entorpecido y dificultado por la política gubernamental. Los problemas derivados de esa política no son privativos de esta región aunque no por ello pierden su validez como contexto en el que se ha desarrollado y tendrán que seguirse desarrollando los proyectos económicos de las organizaciones campesinas del sur de Sonora.

3.1 LA POLITICA DE COMERCIALIZACION

Uno de los problemas referidos con mayor frecuencia por las organizaciones de productores, como causa de las dificultades que conocen sus organismos crediticios y de aseguramiento, es el de la comercialización.

La política que actualmente sigue el Estado en materia de precios de los productos agrícolas y pecuarios, que implica la desaparición de los **precios de garantía**, la fijación de precios de concertación con los industriales, que no los respetan, ha provocado serias dificultades para los campesinos del sur de Sonora y sus organizaciones económicas y empresas sociales: se ha incrementado la incosteabilidad de la explotación agrícola a causa del incremento de los costos de producción y unos precios deprimidos para sus productos. Esto se traduce en la **descapitalización de los ejidos y sus empresas de crédito y aseguramiento, carteras vencidas, intereses moratorios y disminución del ingreso de los productores.**

Al problema de los precios se añade el de la **apertura comercial**, es decir, que se permitió la importación de soya, sorgo y trigo en temporadas de cosecha, lo que empujó los precios hacia la baja y debilitó a los campesinos ante los industriales que, por esa misma razón, no respetaron los precios anteriormente pactados.

³. Profesora-Investigadora de la Subdirección de Investigación. Miembro del PIIAI/CIESTAAM, UACH, Chapingo, México.

El proyecto de **holsa agropecuaria** fomentará el fortalecimiento de los grandes acaparadores de productos agrícolas y la especulación con los granos. Las organizaciones de productores necesitan tener almacenes y bodegas para poder, en ese contexto, controlar su oferta; por ello, solicitan les sean adjudicadas las bodegas y almacenes de ANDSA y la apertura de créditos pignorativos.

En fin, el retiro de CONASUPO de la comercialización implica la desaparición de un canal de comercialización para ciertas empresas del sector social.

3.2. POLITICA CREDITICIA

En general, ha disminuido la inversión para el campo, empezando por los subsidios (tarifas eléctricas, cuotas de agua, impuestos) y por lo tanto los créditos agrícolas han sido escasos, principalmente para las áreas temporeras.

Aunado a lo anterior, las **altas tasas de interés** para los créditos de avío, agrícola y refaccionario han provocado una excesiva carga financiera para las empresas del sector social y, por lo tanto, su descapitalización.

Se ha reclasificado a los productores agrícolas para la obtención del crédito: los minifundistas, considerados sin capacidad productiva, son objetos de las limosnas del PRONASOL y ya no reciben créditos de BANRURAL.

Se han endurecido las condiciones crediticias: Banrural ya no otorga crédito a aquellos campesinos que tienen adeudos, y se han empeorado las condiciones de renegociación de las **carteras vencidas**: se redocumenta una cartera vencida sólo si está liquidado el adeudo del ciclo anterior, además de tener la capacidad productiva mencionada arriba. El efecto ha sido que en el sur de Sonora, un alto porcentaje de productores no logró rehabilitar su cartera vencida.

Las Uniones de Crédito, sin embargo, lograron arrancar a la Banca Nacionalizada la concesión de que, en caso de cartera vencida, el 90% del crédito otorgado por FIRA no cause intereses y que además se paguen intereses únicamente sobre el 10% correspondiente al Banco. En el caso de BANRURAL, el 100% de los créditos no causa intereses, pero el Banco se da la prerrogativa de decidir a quien, para qué ciclo agrícola, y a qué cultivo se da este tratamiento.

Los productores de hortalizas se encuentran ante la ausencia de **línea de crédito** para su producto ya que el precio, dependiente del mercado norteamericano, no se puede asegurar a futuro, por lo que la recuperación del crédito es, según el Banco, insegura. Ello los obliga a depender del financiamiento de los brokers de los E.U.A.

El problema mayor al que se enfrentan las Uniones de Crédito es que son consideradas como intermediarias del crédito y no auxiliares, por lo que los fondos otorgados por FIRA se tienen que dar obligatoriamente, según

Hacienda, a través de un Banco; eso significa que las uniones no reciben la tasa de intermediación de 6 punto porcentuales requeridos para pagar sus costos de administración; con la cesión de éstos 6 puntos, las Uniones de Crédito podrían desarrollar otros proyectos como créditos de pignoración, transporte, etc.

Asimismo, respecto al pago de la cuota de aseguramiento por el FEGA, del 10% del capital correspondiente a la Banca, por parte de las Uniones (el 3% del 90% del capital otorgado), representa una sangría para las mismas.

Para lograr la cesión de los puntos porcentuales, el no cobro de la garantía FEGA y modificaciones a la Ley General de Sociedades de Crédito, 20 Uniones de Crédito a nivel nacional, de las cuales 8 son de la región, se han unido en 1990 en la Asociación Nacional de Uniones de Crédito del Sector Social. Temen que con la reprivatización de la Banca, se haya aún más difícil el logro de estas peticiones.

Ultimamente, BANRURAL ha otorgado crédito bajo la modalidad de "crédito en asambleas", lo cual requiere de asambleas para la programación y evaluación del crédito; el trámite, sin embargo, se hace por parcela, lo cual favorece una individualización del crédito.

3.3 POLITICA DE ASEGURAMIENTO

Los problemas que viven las Uniones de crédito y otras empresas productivas, derivado de los puntos anteriores, y provocados por caídas en los precios internacionales de los productos agrícolas (por ejem. el algodón en 1988), han causado que los Fondos de Aseguramiento subsidien sus pérdidas, por lo que se han descapitalizado.

Para poder resistir siniestros en la producción, haría falta un reaseguramiento de dichos Fondos. Sin embargo las condiciones que impone Hacienda para permitir el reaseguramiento (a saber, el nacimiento de la planta, una disminución en las primas y el reaseguramiento por predio y no por hectárea) lo hacen de hecho inaceptable. Ello es motivo de enfrentamiento entre las autoridades hacendarias y las organizaciones de la región que exigen la posibilidad de reasegurar sus Fondos.

Por otro lado, para poder disminuir la siniestralidad, las organizaciones tienen interés en ligar sus Uniones de Crédito y sus Fondos de Aseguramiento, con Asistencia Técnica Integrada.

El funcionamiento de distintos Fondos de Aseguramiento dispersos, eleva los costos de administración ya que cada uno tiene su aparato. Sin embargo, existe una Asociación de Fondos de Aseguramiento del Noroeste (AFANO), recientemente constituida, que les permite negociar en conjunto.

3.4 POLITICA AGRARIA Y ASPECTOS JURIDICOS

En materia de política agraria, a los ejidos miembros de las organizaciones de productores del Sur de Sonora les falta la ejecución total de ciertas resoluciones presidenciales, como las de Huehuetlaya, Echeverría Zuno, Pascual Orozco y otros.

Todos los ejidos dotados en 1976 reclaman, por otra parte, su dotación complementaria a 10 hectáreas por ejidatario, ya que solamente les fueron entregadas 5. Están también en litigio las zonas de exclusión (almacenes, huertas) no entregadas.

Problemas de criterios de depuración censal que trata de imponer la SRA, son fuentes de conflictos internos, ya que se pretende reacomodar en los ejidos de 1976 a nuevos solicitantes de tierra.

En cuanto a normas jurídicas, las organizaciones de productores han encontrado el obstáculo de tener que adoptar algunas figuras jurídicas determinadas, para ser reconocidas y/o sujetas de crédito. Así, por ejemplo, la CEVYM tuvo que transformarse en ARIC; las asociaciones Agrícolas Locales y Fondos de Aseguramiento, tienen que hacerse Uniones de Ejido, etc.

Cuatro cooperativas acuícolas de Huatabampo no tienen reconocimiento oficial ya que se estancó el trámite en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por diferencias de criterios con la Secretaría de Pesca.

3.5 POLITICA ELECTORAL-CLIENTELISMO

Varios proyectos y empresas han sido obstaculizados y/o han fracasado por causas de tipo netamente políticas.

Para favorecer a ciertos sectores oficiales o afines al gobierno, se ha querido condicionar la existencia de ciertos proyectos de las organizaciones autónomas que integraran a los representantes de estos sectores a sus administraciones (caso del proyecto de Comité de Comercialización de la Frontera que no se llevó a cabo y de MODERCAM donde se logró evitar).

Ciertos proyectos han sido realizados por razones más políticas que realmente productivas, como fue el caso de MOPOSA (el mayor fracaso, en cuanto a empresas del sector social), de la ARIC Fuerte Mayo, de las Uniones de Producción Agropecuarias (UEPAS), entre otros.

La presión de grupos económicos poderosos que buscan proteger sus intereses han sido otro escollo en el camino de las organizaciones de productores del sector social La Confederación Nacional de Productores de Hortalizas, por

ejemplo, se opuso a la formación del Comité de Comercialización de la Frontera para seguir controlando el mercado.

En fin, el clientelismo al que han sido acostumbradas las organizaciones campesinas en su trato con el Estado, ha llevado a que, para salir de sus deudas o para obtener facilidades en tratamientos financieros u otros, los dirigentes de algunas organizaciones autónomas promuevan la afiliación a la CNC, y para quedar bien y no molestar a esta central o al partido oficial, desmovilizan a los campesinos en la lucha por sus demandas, privilegiando la supuesta negociación, "concertación", con "los de arriba", como instrumento para solucionar los problemas por encima de las fuerzas de las bases, y llegan inclusive a utilizar los recursos de la organización y sus empresas para financiar campañas políticas.

4. PROBLEMAS INTERNOS DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

Carlos Navarro López⁴

A partir de la información que acerca de las organizaciones de los productores, hemos obtenido de distintas fuentes (Documentos, entrevistas, pláticas informales, etc.) podemos ubicar los problemas internos que más se presentan en dos campos: Problemas políticos y Problemas administrativos.

4.1) PROBLEMAS POLITICOS

Entre este tipo de problemas destacan aquellos que tienen que ver con los siguientes aspectos:

- Concentración de los cargos directivos de varios niveles en pocas personas. Esto, al parecer, se presenta, entre otras cosas, por cuestiones formales y estatutarias.
- Ausencia de canales de comunicación que posibiliten darle un trato adecuado a las inconformidades y garanticen que las contradicciones no conduzcan a rupturas.
- Demasiada dependencia de las organizaciones con respecto a los líderes y/o asesores, lo cual implica el peligro latente del debilitamiento de las mismas, al ser cambiados y/o renovados los cuadros directivos.
- En algunos momentos las contradicciones y lucha entre los dirigentes han conducido a la ruptura de organizaciones (casos de la Coalición de Ejidos, USPRUSS, etc.).
- En algunas organizaciones se viene presentando un cierto distanciamiento entre las bases y sus dirigentes; esto quizá ocasionado por la escasa o nula vida democrática de las mismas.
- En algunos casos se genera desconfianza de las bases hacia las dirigencias, por la escasa información y participación de los productores en la vida y proyectos de sus organismos, de tal manera que, en el caso de empresas donde los productores no han participado en la adquisición y/o funcionamiento de las empresas, no sienten a éstas como suyas.
- Las ambiciones políticas personales de algunos dirigentes pueden conducir a generar conflictos internos en las organizaciones.

⁴. Egresado de la Maestría en Sociología Rural, UACH, Chapingo, México.

- Otro problema interno es la escasez de capacidad de gestión y convocatoria de algunas organizaciones; ello, derivado de métodos incorrectos de trabajo que privilegian "los favores de arriba en lugar de la fuerza de la gente de abajo".

- Otro aspecto que debilita a las organizaciones es la existencia de fenómenos que tienen que ver con la mala administración y desvío de recursos.

4.2. PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS

En relación a este tipo de problemas, consideramos que quizá los más comunes son los siguientes:

- El uso ineficiente de recursos.
- Desórdenes de contabilidad.
- Mala asesoría contable y/o administrativa.
- La existencia de pesados aparatos administrativos.
- Falta de planificación y presupuestación de gastos.

4.3) MECANISMOS DE TOMA DE DECISIONES Y LIDERAZGO

En las organizaciones de productores incorporadas a ALCANO, no están claramente delimitadas las líneas de mando, esto es, en ocasiones se entremezclan las facultades de decisión de las diferentes instancias directivas, de tal manera que esto pudiera derivar en conflictos y/o contradicciones internas.

Por otro lado, hay que diferenciar lo que podríamos llamar las "instancias formales" de toma de decisiones, es decir, los Consejos Directivos, Consejos de Administración, de Vigilancia, las Asambleas de Representantes, etc. y los mecanismos "informales". Los primeros se derivan de la estructura orgánica de cada organización y de la reglamentación interna que la rige (estatutos, etc.), específicamente de aquellos aspectos que tienen que ver con las facultades de las instancias directivas en sus diferentes niveles. Y las segundas, es decir, las informales, se derivan de aspectos que tienen que ver con el liderazgo real que existe, de hecho, a nivel ejidos, ARIC's, Uniones de Crédito, Fondos de Aseguramiento, etc., liderazgos que se van constituyendo y/o desarrollando al conjugarse, en los dirigentes características, como el carisma, la preparación, experiencia, maña, discurso, etc.

En algunas organizaciones de productores se puede apreciar un problema, que al parecer ha ido creciendo: el distanciamiento entre los directivos y sus representados. Ello conduce al debilitamiento de la organización, en la medida en que las decisiones importantes son tomadas por los dirigentes al margen y/o en contraposición con la membresía perdiendo la dirigencia credibilidad y capacidad de convocatoria, con lo cual la organización ve disminuida su fuerza social y política.

4.4. INFORMACION Y COMUNICACION

Un aspecto que tiene mucho que ver con los llamados mecanismos de toma de decisiones, es la información interna y a todos los niveles de las organizaciones de productores.

En este aspecto, al parecer, se ha venido avanzando al estructurarse las llamadas "áreas de comunicación social" en algunos organismos de productores que hacen esfuerzos por mejorar la información y la comunicación social entre los productores. Así, se publican en algunos casos Boletines informativos, Circulares, se utilizan mensajes en la radio, en la prensa, etc; sin embargo, al parecer, esto es aún un problema importante al que deberá de ponerse atención y dedicársele mas apoyos. Cabe señalar que la cuestión de la información fluida, constante y abundante al interior de las organizaciones es un aspecto clave para su adecuado funcionamiento. Su carencia y/o deficiencia trastoca totalmente tanto los mecanismos de decisiones estatutarios como la propia vida interna de las organizaciones.

La falta de información también conduce a que las bases desconfíen de sus dirigentes y ello, en el caso de las empresas conduce a que no las consideren como suyas, lo cual obstaculiza el desarrollo de las empresas y/o las lleva al fracaso.

4.5 SECTORIZACION Y RENTISMO

La sectorización de los ejidos colectivos es uno de los mayores problemas a los que se enfrentan. Sus causas son múltiples: desde la formación de los ejidos cuya dotación fue vía nuevos centros de población, lo que implicó que se incorporaran en un mismo ejido a grupos de solicitantes provenientes de diversos núcleos peticionarios, de diversos orígenes y hasta étnias; la formación de clanes familiares dentro de los ejidos; centrales campesinas que apoyan a los inconformes; ex-dirigentes que quieren manejar mayor superficie; la desconfianza, justificada o no de los ejidatarios hacia sus dirigentes, por lo que cualquier inconformidad se transforme en deseo de separación.

Los efectos de la sectorización son, entre otros: el que una separación lleve a otra hasta llegar a la individualización de la explotación agrícola y de las gestiones; se pierde capacidad de gestión y de presión hacia

el Estado; se diluyen las líneas de mando porque los sectores se brincan al comisariado ejidal o a los consejos de administración; se acelera el rentismo y la concentración de tierras. En resumen, desmoviliza a los campesinos restándoles posibilidades en la resolución de sus problemas.

Por otro lado, la constante delimitación de nuevos linderos y senderos reduce hasta un 20% la superficie ejidal; se hace más difícil la preparación, las siembras y el riego. En fin, puede resultar en problemas de crédito ya que se requiere el aval de la asamblea ejidal para su obtención.

Otro fenómeno que se presenta en los valles del Yaqui y Mayo es el rentismo. Este problema se presenta en todos los niveles, es decir, tanto en los ejidos dotados en 1937 (parcelados) como en los ejidos dotados en 1976 (colectivos).

La causa del rentismo de parcelas son varias, pero quizá la incosteabilidad de la producción agrícola sea la más importante.

Este fenómeno, que, según algunas estimaciones, alcanza ya grandes proporciones, pudiendo rebasar el 50% de todos los terrenos ejidales, ha propiciado que vuelva a presentarse hoy la concentración de la tierra bajo esta nueva modalidad. Esto está siendo utilizado por el capital privado para volver a explotar grandes extensiones de terreno.

Existe consenso en que, ante la difícil problemática por la que atraviesan las organizaciones de productores, es necesario reforzar su base, a saber, el ejido, ya que si la estructura base de estas organizaciones no está funcionando adecuadamente, los organismos de segundo nivel (ARIC's y Uniones de Ejidos) tampoco podrán tener fortaleza.

Lo anterior implica la búsqueda de mecanismos que permitan reorganizar y consolidar el ejido tanto en el aspecto económico productivo como en el político social.

En un planteamiento alternativo de Desarrollo Rural Regional, la viabilidad y los alcances de un Proyecto de Desarrollo Agroindustrial sustentado por las Organizaciones de Productores de escasos recursos del sur de Sonora, debe tomar en cuenta:

- 1) La dinámica de la estructura agraria y productiva local.
- 2) Los impactos de la crisis económica en la región.
- 3) Los espacios y las trabas generadas por la nueva política del Estado Mexicano.
- 4) La inserción de México en la actual reestructuración de la economía mundial.
- 5) Las fuerzas, debilidades y contradicciones de las actuales organizaciones de productores.

En función de lo anterior las Organizaciones Campesinas deben definir qué estrategias seguir, conforme las tendencias de desarrollo agrícola y agroindustrial de la región. Asimismo, urge identificar las tareas en la presente coyuntura y perfilar la magnitud de los nuevos proyectos.

Para definir el tipo de estrategia habrá que responder a la siguiente pregunta: ¿CAMINAR SOLOS O ACOMPAÑADOS?. Existen dos respuestas:

- 1) MANTENER UNA ESTRATEGIA CAMPESINA, autónoma, enfatizando la autogestión. Dicha estrategia está sustentada exclusivamente en la fuerza de las Organizaciones de Productores de escasos recursos.
- 2) CONFIAR EN UNA ESTRATEGIA VINCULADA CON EL CAPITAL PRIVADO, NACIONAL E INTERNACIONAL. Planteamiento denominado en el lenguaje del gobierno como: "Proyectos de Asociación en Participación". Esta estrategia se sustenta en el liderazgo del inversionista privado, quien aporta tecnología y capital; asimismo, se responsabiliza del mercado. Por su parte el campesino cede la parcela y mano de obra y absorbe los riesgos de la producción de las materias primas. Modelo adecuado a la instrumentación de los Corredores Industriales.

⁵. Profesor-Investigador del Centro Regional del Sureste (CRUSE). Miembro del PIIAI/CIESTAAM, UACH, Chapingo, México.

Ambas tendencias están presentes **en la agricultura del sur de Sonora**. El comportamiento del desarrollo agrícola y agroindustrial presenta ese doble carácter. **En favor de la primera opción, por la apropiación completa del proceso productivo con integración vertical y horizontal, se observa un conjunto de luchas que han sido descritas en el apartado 2.1 del presente capítulo. En franca oposición, afloran vertientes que enraizan plenamente en la segunda opción, muestra de ello es la expansión de la "agricultura de contrato", como en el caso de hortalizas; la "agricultura de maquila" y de integración agricultura-industria, con hegemonía del gran capital como en el caso de la porcicultura de la ARIC-SONARIC, o recuérdense las presiones previas y posteriores a la compra del MODERCAM para que BIMBO o GAMESA compartieran acciones con ALCANO.**

Las Organizaciones de Productores de escasos recursos perfilan estrategias opuestas. La USPRUSS, ARIC-JACINTO LOPEZ, ALCANO y la actual dirección del MODERCAM defienden e impulsan la primera opción y están empeñados **en demostrar que los campesinos pueden, por sí mismos, conducir un proceso integral de desarrollo. En cambio, la ARIC-SONARIC y la Unión de Productores de Hortalizas Juan de Dios Terán, parecen mostrar mayor interés por la segunda opción.**

Con la nueva política gubernamental, cada vez más anticampesina y antipopular, la primera opción se nos presenta como poco viable. Sin embargo, las organizaciones deben luchar por ganar espacios para contrarrestar ese escenario desfavorable. En este sentido, es ineludible cuestionar dicha política económica. Asimismo, se debe luchar **por establecer condiciones de igualdad entre la gran propiedad privada y el ejido, entre agricultura e industria, entre campo y ciudad. De lo contrario, se impondrá inexorablemente la opción, que contra viento y marea, fomentan el gobierno y la élite empresarial.**

En nuestro caso, por convicción y por nuestra identificación con las causas de los campesinos, razón principal que nos ha reunido para realizar el presente estudio, compartimos la opción campesina.

La discusión sobre el QUE HACER COYUNTURAL ACTUAL puede sintetizarse en los siguientes términos: ¿CONSOLIDAR O CRECER?. Rescatar o afianzar lo que se tiene, o se prioriza una expansión con la búsqueda de nuevos proyectos.

En este aspecto, las organizaciones campesinas tienen claro, **por consenso, que la tarea central de hoy es consolidar aquello que se ha logrado. Esta determinación la tienen por el análisis de los errores y aciertos de las experiencias anteriores, por la brecha tecnológica, por la dependencia financiera, por cuestiones políticas y por los obstáculos que presenta la política gubernamental.**

En este rubro, cobra vital importancia fortalecer el MODERCAM porque allí está en juego la suerte de la opción campesina en el ámbito agroindustrial.

En cuanto a proyectos que en el futuro se propongan, desde adentro o desde afuera de las organizaciones campesinas, surge la duda sobre el tipo de proyectos que deben aceptar. En términos burdos el problema puede esbozarse de la siguiente manera: ¿PROYECTOS GRANDES Y COMPLEJOS O PROYECTOS PEQUEÑOS Y SENCILLOS?

En este debate, cabe advertir que no se recogió la opinión expresa de las organizaciones de productores. Sin embargo, conviene puntualizar algunos elementos.

Para consolidar un proceso organizativo es necesario cubrir varios prerrequisitos: que cada integrante observe una mejoría en sus ingresos y condiciones de vida, que exista una participación democrática de los socios y, dependiendo del proyecto, el apoyo de expertos y técnicos. Lo anterior, implica contradicciones no resueltas.

Las ventajas de los proyectos "pequeños" constituyen las desventajas de los proyectos grandes, y viceversa. Los primeros permiten una mayor participación campesina, el control del proceso productivo y la supervisión desde abajo del desempeño de los líderes, de tal forma que los campesinos sienten suyos los proyectos. Pero, generalmente, no tienen perspectivas en las economías de escala y pierden su eficiencia. Por tales motivos, son más factibles para mercados cautivos.

En contraparte, los grandes proyectos, aunque pueden ser competitivos, presentan las desventajas de una escasa o nula participación y favorecen la separación entre dirección y base. Asimismo, propician la burocratización y el manejo ilícito de los recursos.

Independientemente de la magnitud de los proyectos, éstos deben encuadrarse en los siguientes lineamientos generales:

- 1) Promover y diversificar las actividades productivas.
- 2) Asegurar una mayor apropiación del proceso productivo (persistir en la integración horizontal y vertical).
- 3) Generar empleos y mejorar condiciones de vida.
- 4) Unificar las organizaciones campesinas en torno a demandas y proyectos específicos.

Ante la crisis económica, la nueva política gubernamental y la diversificación de la producción ofrecen mayores ventajas a las unidades campesinas. Se ha demostrado, sobretodo en períodos de crisis, que las tendencias a la especialización productiva significan reducir los márgenes de sobrevivencia. Con este enfoque, un modelo diversificado es aquél que cuenta con actividades hoy rentables, otras actividades con un carácter de

"amortiguamiento" y actividades que refuercen el autoconsumo. Además, contemplar actividades potenciales, emergentes, que sean intensivas en mano de obra, con buenos precios y mercado seguros.

La diversificación debe posibilitar un desarrollo agrícola y agroindustrial paralelo, interdependiente y equilibrado, en beneficio de los agentes extremos de la cadena: el productor directo (unidad de producción-familia campesina/ejido/organización campesina) y el consumidor final. Cabe subrayar el énfasis que debe darse al desarrollo de la agroindustria alimentaria.

En cuanto a la apropiación del proceso productivo es pertinente considerar tres aspectos básicos:

En primer lugar, la estrategia productiva debe concebir el desarrollo no en términos de competencia por el espacio productivo, la tierra y los recursos, sino en integración orgánica, tanto a nivel de la parcela o de la organización de primer nivel como en las de segundo y tercer nivel. Esta integración debe vincularse armónica y jerárquicamente con el desarrollo global de la región y del país.

En segundo lugar, en la estrategia tecnológica se debe demostrar que las opciones son: técnicamente viables, económicamente rentables y social y ecológicamente aceptables.

Por último, el modelo tecnológico debe reunir buena parte de las siguientes características: que aumente la producción y productividad del trabajo y de la tierra, que opere con bajos costos de producción y altas tasas de ganancias, que sea moderado en inversiones de capital e intensivo de mano de obra (distribuida en todo el año), que conserve los recursos y el ambiente, que aproveche y que recircule subproductos esquilmos, que contemple como *un proceso integrado: agricultura-ganadería-silvicultura-agroindustria y cuyo funcionamiento favorezca la Organización de los Productores y el control completo del proceso productivo.*

En cuanto a la importancia de generar empleo y mejorar las condiciones de vida, se ha reiterado a lo largo del documento.

Basta con mencionar la necesidad de explorar procesos de industrialización rural y otras actividades intensivas en uso de mano de obra.

Para concluir con el cuarto lineamiento queremos enfatizar la necesidad de recuperar la participación campesina, fortalecer los vínculos de solidaridad con otras organizaciones y fuerzas sociales y mantener el carácter plural y multiactivo de las organizaciones. Por cuestiones políticas, por la propia naturaleza de los proyectos y por los costos de poder que se están generando es imposible proponer, en el corto plazo, una fusión orgánica dado el agudo problema de la atomización de organismos.

El actual proceso de coordinación en torno a demandas específicas es una vía adecuada a las condiciones y necesidades del momento y permite un acercamiento gradual hacia la transformación y constitución de éstas organizaciones en auténticos organismos de representación y poder campesinos.

6. RECOMENDACIONES

Tomando en consideración la información que hemos logrado recopilar acerca de la problemática de las organizaciones de productores y de sus empresas, consideramos necesario hacer algunas recomendaciones orientadas en el sentido de contribuir al reforzamiento y consolidación de las mismas organizaciones.

Estamos concientes que quizá algunas de estas sugerencias ya han sido planteadas en otros momentos, sin embargo, nuestra insistencia en ellas se basa en la idea de que hay problemas detectados tiempo atrás, que aún subsisten y que por tanto hay que intentar una y otra vez medidas orientadas a solucionarlos.

A continuación puntualizamos algunas de estas recomendaciones:

1. Consolidar las empresas sociales que ya están funcionando.
2. Impulsar proyectos productivos que refuercen los ya existentes y que favorezcan la integración de las empresas en manos de los productores.
3. El establecimiento de nuevas empresas, ya sean de servicio o agroindustriales, debiera sustentarse en diversos estudios que demuestren su viabilidad y que vayan orientados a lo arriba señalado.
4. Vigilar que los proyectos correspondan a las necesidades de los productores, evitando que se definan al margen de éstos y que se tomen decisiones verticales.
5. Se recomienda reducir el aparato administrativo a partir de estudios para hacerlos más eficientes y abaratarlos. Analizar la posibilidad de ir más allá de las negociaciones conjuntas que ya se están desarrollando a nivel de uniones de crédito y fondos de aseguramiento.
6. Es necesario impulsar programas de **capacitación integral** en todos los terrenos (contable, técnicos, administrativos etc.), atendiendo a las necesidad de cada organización.
7. Es necesario impulsar un manejo eficiente de las empresas sociales, buscando incrementar la productividad y que reditúen utilidades a sus afiliados.

8. Instrumentar un estricto control contable a todos los niveles, de tal manera que se disminuyen y/o erradiquen los problemas de mala administración y desvío de recursos.
9. Impulsar la reorganización en los ejidos que comprende: discutir sobre la sectorización, el rentismo y sus consecuencias negativas; lograr un efectivo funcionamiento de los órganos que la integran, la fluidez en la información, decisiones democráticas basadas en los estudios técnicos y contables para los proyectos productivos.
10. Impulsar el respeto absoluto a la libre militancia política (en centrales y partidos) de los ejidatarios y colonos, la tolerancia y los acuerdos entre corrientes políticas diversas, anteponiendo los intereses de las organizaciones de productores a cualquier otra cosa; asimismo, desarrollar una política de no injerencia de los aspectos políticos-partidista en los aspectos económicos-productivos.
11. Revisar los apoyos económicos a los consejeros e intentar que en donde existan, estén plenamente justificados y en donde no sea así, pugnar por suprimirlos.
12. Cuidar, defender y reforzar la autonomía de las organizaciones de productores tanto en lo político como en lo técnico productivo.
13. Cuidar, que los técnicos y/o responsables de los proyectos y empresas sean:
 - a). personas altamente capacitadas y con experiencia profesional.
 - b). personas identificadas con los campesinos y sus organizaciones.
14. Es necesario crear y/o mantener instrumentos de información eficaces a todos los niveles. Algunos organismos ya cuentan con boletines informativos, hacen uso de circulares, de la radio, etc., sin embargo, aún existe falta de información en los ejidos y entre los diferentes organismos de productores existentes.
15. Fomentar la creación de mecanismos de expresión de las inconformidades para que no se traduzcan en conflictos y/o divisiones.
16. Impulsar el desarrollo de reuniones diversas en los cuales se analice la política gubernamental hacia el campo y se planteen respuestas conjuntas, por parte de las organizaciones de productores en la región y en el país.

**DINAMICA EN LA ORGANIZACION DE PRODUCTORES
EN EL SUR DE SONORA, SUS LIMITANTES
Y CONTRADICCIONES.**

**FRANCISCO JAVIER RAMIREZ DIAZ¹
JESUS MEDINA LOPEZ²
JOSE LUIS ZARATE VALDEZ³
HECTOR MANUEL GARCIA DELTRA⁴**

¹ Profesor-Investigador del Departamento de Sociología Rural. Miembro del PIIAI/CIESTAAM, UACH, Chapingo, México.

² Egresado de la Maestría en Sociología Rural, UACH, Chapingo, México.

³ Profesor-Investigador del Centro Regional del Noroeste (CRUNO), Miembro del PIIAI/CIESTAAM, UACH, Chapingo, México.

⁴ Jefe del Departamento de Organización de Productores de la SARH, Distrito de Desarrollo Rural No.148. Ciudad Obregón, Son.

DINAMICA EN LA ORGANIZACION DE PRODUCTORES EN EL SUR DE SONORA, SUS LIMITANTES Y CONTRADICCIONES

INTRODUCCION

La UACh, a través de su programa de investigación sobre las relaciones entre la agricultura y la industria (PIIAI), se propuso realizar un campamento de investigación multidisciplinaria en la región sur del Estado de Sonora, cuyo objetivo central se sintetizaría en el propósito de elaborar una propuesta de desarrollo agroindustrial para las organizaciones de productores de la región.

El universo de trabajo fue definido tomando en cuenta el área de influencia del Distrito de Desarrollo Rural (DDR) No. 148. Se abarcaron siete municipios de la región sur: Bacum, Huatabampo, Cajeme, Rosario, Quiriego, Navojoa y Etchojoa. El municipio de Alamo quedó al margen por dificultades para obtener la información y, además, por encontrarse fuera del área de influencia del D.D.R.; no obstante, cabe indicar que existe en ese municipio la Unión de Campesinos de Alamo (UCA) como Asociación Civil que integra ejidos y Sociedades de Producción Rural.

Para el análisis funcional se recopiló la información institucional a través de los documentos que existen; se realizaron entrevistas con dirigentes de las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC) Jacinto López, Coalición y Sonaric y reuniones de trabajo con funcionarios del BANRURAL y de la SARH, así como con dirigentes de la Alianza Campesina del Noroeste (ALCANO). También se revisaron los archivos documentales del Centro Regional del Noroeste (CRUNO) de la Universidad Autónoma Chapingo, elaborándose finalmente un sociograma para observar el movimiento general de las organizaciones.

El trabajo presente consta de cuatro partes principales. Una primera que trata de naturaleza de las formas organizativas en la que se intenta identificar su composición a la luz del estatuto jurídico que las determina y se pretende observar la imbricación entre figuras jurídicas apoyadas en el Derecho Social y el Derecho Mercantil. La segunda parte está integrada por el análisis de la operación de esas formas como sistema. Identificando el núcleo de las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo, se observa su integración y dinámica interna, reconociéndose tres subsistemas, que se integran a nivel superior en la Alianza Campesina del Noroeste. La tercera parte contiene algunas apreciaciones acerca de las debilidades del sistema. Aquí se estudian seis aspectos que se desprenden del análisis realizado en función de las relaciones sociales establecidas en los diversos niveles de articulación del sistema.

La cuarta parte comprende lo referente a las contradicciones del sistema; se explicitan las internas tanto como las externas.

SOBRE LAS FORMAS ORGANIZATIVAS

Un primer acercamiento a la organización de productores, indicó la presencia de varias formas asociativas propias de la producción social y otras que corresponden al sistema mercantil. Apoyadas en el régimen de propiedad social se han desarrollado otras formas asociativas de naturaleza jurídica distinta. Esta coexistencia de figuras asociativas se transforma ya en una constante más o menos desarrollada, aunque con grados de integración y alcances desiguales.

Formas Asociativas de Propiedad Social

Encontramos una gran variedad que se desenvuelven, tomando como base a los 408 ejidos y 5 Sociedades de Producción Rural (SPR) existentes en la región. Las Uniones de Ejidos (U.E.) se integran a las Asociaciones de Interés Colectivo (ARIC), transformando sus estructuras, reguladas por la Ley General de Crédito, en los núcleos principales del complejo Asociativo configurado, además, por las formas asociativas definidas en el Derecho Mercantil.

Existen 45 Asociaciones de Productores Agrícolas que están en proceso de disolución; junto a 30 Sociedades Cooperativas inactivas, configuran las formas en desuso y sin perspectiva actual de desarrollo. Existe funcionando solamente la Unión Regional de Hortaliceros, integrada por cuatro asociaciones dedicadas al cultivo de hortalizas para exportación; su actividad es limitada, como lo es su peso en la estructura orgánica dominante.

Formas Asociativas Mercantiles

Las formas comunes son las Uniones de Crédito (UC) los Fondos de Aseguramiento (FA) Empresas (E) y Comités de Comercialización (CC). Estas estructuras se ligan de diversas formas a la propiedad social; se encuentran articuladas con las ARIC's las Uniones de Ejidos o a las agrupaciones de ejidos. Su grado de desarrollo es desigual.

La integración de las formas asociativas en operación están en correspondencia con la condición social de los sujetos y con el desenvolvimiento horizontal y vertical de la organización de las ARIC's. Los diversos niveles de integración se observan en las actividades productivas, en el aseguramiento y en el crédito; muestran grados diversos de integración industrial, en las relaciones operativas y participación política.

El movimiento de estas formas organizativas es muy dinámico y rico, sobre todo en las interrelaciones que se establecen como conjunto. Estos vínculos múltiples entre productores y formas asociativas han generado un verdadero sistema funcional que debe ser analizado.

SU ANALISIS COMO SISTEMA

Sus componentes

Tres factores son los elementos que integran al sistema funcional; la organización productiva, configurada por ejidos, uniones de ejidos y sociedades rurales de producción (colonias). Un segundo nivel, definido por actividades propiamente financieras que se dan a través de los fondos de aseguramiento y uniones de crédito; y un tercer nivel que atiende las actividades industriales en sentido estricto, abarcando empresas de servicio y de industria intermedia en el campo de los agroquímicos y procesamiento de materia prima agrícola y pecuaria.

La operación del sistema

El sistema tiene como núcleos organizativos a las ARIC's y a la Unión de Sociedades de Producción Rural del Sur de Sonora (USPRUSS). Estas dos grandes formas asociativas constituyen la columna vertebral de su operación. Partiendo de la integración como criterio de análisis, se puede constatar que su nivel más amplio lo constituye la Alianza Campesina del Noroeste (ALCANO), en actividades de coordinación general para la consecución de objetivos comunes concretos, como lo serían la negociación de créditos, el problema de la comercialización y, últimamente, para la adquisición de empresas de la industria molinera, como es el caso de MODERCAM.

Es necesario asentar que la unidad del sistema descansa en la ALCANO. En la operación de las actividades productivas, de aseguramiento, en el ejercicio de crédito y la operación industrial se diferencian tres subsistemas de organización.

Subsistema USPRUSS. Como organización de colonos mantiene una actividad productiva propia. Apoyada por dos fondos de aseguramiento y una unión de crédito, se desenvuelve aislada de la organización que se apoya en las ARIC's. No cuenta con empresas de servicio ni comité de comercialización, lo que puede abrir una posibilidad de enlace con la estructura apoyada en ARIC's. Es una estructura estable.

Subsistema Pecuario. Está integrado por la ARIC Fuerte Mayo y la ARIC Sonaric. Su relación es necesaria por la división del trabajo que la caracteriza. La primera se ha especializado en la producción porcina, integrada por cuatro Uniones de Ejidos, que agrupa a 27 ejidos temporaleros, es la fuente de abastecimiento de materia prima para el rastro T.I.F. que controla la ARIC Sonaric. Se apoya en empresas mezcladoras de alimentos balanceados y tiene en proyecto la creación de un fondo de aseguramiento. Como ARIC, enfrenta problemas en la operación de sus granjas, reportándose el cierre del 33% de ellas.

La ARIC Sonaric tiene como función la operación de la empresa beneficiadora del cerdo en pie. El rastro T.I.F. es su núcleo. Como empresa está vinculada a granjas porcinas de varios municipios de la región centro-sur del Estado. Opera con 70 ejidos y dos sociedades de producción rural. Produce canales de cerdo, integrando a la vez el corte y congelamiento de carne; como empresa, comercializa en los estados de México, Jalisco y Sinaloa. Depende de la producción porcina regional, pero está dispuesta a la importación de canales o cerdos en pie, para mantenerse en operación.

Este subsistema se ha consolidado teniendo como eje a la industria intermedia; es poco su interés por desarrollar la industria de productos finales (embutidos); no están dispuestos a enfrentar los problemas de competencia con las industrias establecidas que trabajan con marcas de prestigio. Por ello, plantean invitar

a empresarios nacionales o extranjeros para que desplieguen esta actividad. La parte débil del subsistema está en la producción de materia prima ya que enfrentan problemas de quiebra las granjas porcinas.

Subsistema Agrícola. Está conformado por la ARIC Jacinto López la ARIC Coalición y la ARIC Maximiliano R. López. Como subsistema es evidente su complejidad y dinamismo. El grado de desarrollo en sus componentes es diferenciado, observándose diversos grados de integración vertical y horizontal.

Aparece como un subsistema inestable y en proceso de conformación; ya se dibuja una estructura que gira en torno a la ARIC Jacinto López; sin embargo, no puede afirmarse que estén cabalmente definidos los organismos diversos que la integran. La razón estriba en que es un subsistema establecido que se mueve en un espacio determinado, donde participan diversas organizaciones campesinas; no obstante, son frecuentes los desprendimientos o anexiones de ejidos y grupos solidarios, de una a otra organización.

La inestabilidad de este subsistema se explica con base en dos procesos esenciales; uno, la tendencia vigorosa hacia la sectorización e individualización de la producción ejidal, particularmente dentro de los ejidos colectivos del 76. El otro proceso, es el surgimiento y la generalización de los fondos de aseguramiento y Uniones de Crédito.

El cuestionamiento a las formas colectivas de trabajo propició, por ejemplo, en la Coalición de Ejidos Colectivos del Valle del Yaqui y Mayo, que de 76 ejidos que operaban colectivamente, 42 están sectorizados. Por otro lado, y como consecuencia de la política gubernamental de adelgazamiento del Estado, particularmente de las Instituciones como ANAGSA, SARH y BANRURAL, que converge con la demanda campesina de "apropiarse del proceso productivo", las funciones de operación de créditos y seguros han sido transferidas a los productores, favoreciendo la creación de los fondos de aseguramiento y uniones de crédito y propiciando una competencia interna en el otorgamiento de estos servicios.

LAS DEBILIDADES DEL SISTEMA

1.- Es una estructura que opera en función del crédito; por lo tanto, está integrada y organizada para la obtención y ejercicio del mismo.

Se quiere asentar que, en general, todas las actividades productivas y económicas que se ejercitan dependen absolutamente de la obtención de recursos económicos por la vía del crédito; no existe una política que promueva la creación de un fondo para la reposición de los medios de producción utilizados, como tampoco existe la promoción para el establecimiento de un fondo de acumulación, como condición necesaria para la reinversión del plusvalor en nuevas empresas productivas.

Esta es una debilidad en las organizaciones que no les permite liberarse del costo financiero que implica el crédito, mientras que, contradictoriamente, a medida que elevan su organización, van demandando volúmenes cada vez mayores de recursos provenientes de la banca, subordinándolas a las políticas de Estado. Así tenemos que para emprender el establecimiento o la adquisición de la industria intermedia, sólo lo pueden hacer acudiendo al préstamo bancario; pero es más dramática todavía la condición de que para reponer el equipo desgastado en la producción deban acudir necesariamente al crédito.

Estamos entonces frente a un proceso de acumulación imposible. El desarrollo de la productividad está indisolublemente ligado a los cambios en las relaciones técnicas de producción, y si son estos cambios los que la afirman, por el peso cada vez mayor del trabajo muerto sobre el trabajo vivo (un proceso permanente de acumulación), podemos ratificar que en el sistema analizado no existe un proceso permanente de acumulación sino un ciclo continuo de renovación técnica soportado por el crédito.

Es una constante el que ninguna organización tenga como política la recuperación del valor de sus medios de producción; sin un fondo de reposición, ese valor, o se deriva al pago del costo del dinero o se transfiere como ganancia aparente a los socios.

2.- La fuerte dependencia del crédito, aunada a la inexistencia de un proceso real de acumulación, obligan a definir políticas muy claras tanto en la operación de los fondos de Aseguramiento como en las Uniones de Crédito. Por su carácter de sociedades anónimas, estas empresas pueden transformarse en el "talón de Aquiles para la organización. En su relación estrecha con la actividad primaria tienen su debilidad.

Sobre la problemática de las organizaciones como Fondos de Aseguramiento, destaca su crecimiento numérico acelerado. Vinculadas a las ARIC's, Uniones de Ejidos o como expresión específica de un conjunto de ejidos, se desenvuelven y aparecen como empresas competitivas; por ejemplo, dentro de la ARIC Jacinto López operan tres Fondos de Aseguramiento; la ARIC Coalición cuenta con el suyo propio a la par que algunos de sus ejidos que ya muestran relaciones con el Fondo creado por la C. N. C. y el Fondo de

Aseguramiento Campesino (FAUC). Encontrar la dimensión óptima para la operación de estas empresas puede ser benéfico para mitigar el efecto competitivo instaurado, mismo que puede desembocar en fracasos parciales para algunos de ellos.

Por otro lado, debe reglamentarse específicamente su funcionamiento y evitar que operen como fondo de contingencia frente a cualquier adversidad que enfrenten los productores. Debe ser delimitada su función en la cobertura de siniestros por causas ambientales y de tipo biológico, procurando mantenerlo al margen de factores como la caída de los precios en los productos agrícolas; por ejemplo, en 1988 fueron utilizados como fondo de contingencia frente al bajo precio que registró el algodón, cubriendo parte de la cartera vencida.

3.- Otra limitante posible que afecta directamente al funcionamiento del sistema es el apoyo crediticio. Del análisis realizado sobresale el retiro de BANRURAL como oferente de crédito a las organizaciones de primer nivel. En la estrategia crediticia BANRURAL descarga la responsabilidad de su operación sobre las Uniones de Crédito.

Aun contando con un sistema de aseguramiento firme, los créditos deben acompañarse por un sólido apoyo en la asistencia técnica.

Esta particularidad hace necesario crear comités de asesoría técnica ligados a las uniones de crédito que atiendan esta función. Los cuerpos de asesores calificados para las distintas actividades económicas se hacen indispensables. La asistencia técnica aparece como un gasto de operación a cubrirse tanto por el fondo de aseguramiento como por la Unión de Crédito respectivos.

Por otro lado, y como cuestión central para el buen funcionamiento de las U.C., debe precisarse el tratamiento a seguir con el problema de las carteras vencidas. Si analizamos las causas por las que ha sido tradicionalmente difícil la recuperación del crédito, debiera ponerse atención a los requerimientos para enfrentar una contingencia muy probable. Veámoslo.

En primer lugar, existen problemas en la comercialización de los productos con la caída de sus precios, así como con el incremento constante en los costos de producción. Una reflexión somera acerca de la comercialización en el conjunto del sistema indica una dispersión que puede corregirse con la creación de los Comités de Comercialización. Sin embargo, la caída de los precios o el incremento en los costos de producción son variables externas difíciles de regular o ser corregidas por las organizaciones componentes del sistema.

En segundo lugar, si tomamos en cuenta que el crédito no es tan sólo un recurso que se canalice íntegramente a la compra de los componentes de las fuerzas productivas sino que una parte es derivada al consumo improductivo, aumentan las probabilidades de caer en cartera vencida. Ante ello, y sumando otros problemas que brotan de una administración deficiente, la operación del crédito se transforma en una actividad de alto riesgo que debe valorarse con demasiada cautela.

4.- Bajo la orientación general de que los productores se apropien de su proceso productivo y dentro de un esquema de desarrollo donde se configura un proceso que tiende a su integración como un verdadero complejo agroindustrial, el problema de la comercialización de los productos adquiere una dimensión de alta prioridad; aunque también resulta evidente que esta actividad entraña enormes dificultades para su desenvolvimiento lo más independiente posible del crédito.

En un proceso integrador del sector social imbricado con estructuras sujetas a la rigidez del derecho mercantil, la comercialización puede transformarse en un cuello de botella; éste no tan sólo se vincula al problema del cómo, cuándo y dónde pagar por el producto que se recibe y cargar con los costos financieros que ello significa, sino que también demanda de cuantiosas inversiones en infraestructura como bodegas, transporte y problemas fiscales.

Al productor le interesa vender su cosecha lo más rápido posible, por no contar con bodegas para almacenamiento, pero también por la necesidad de cubrir los créditos solicitados y recibir lo más pronto posible sus ganancias. Por eso, el Comité de Comercialización debe contar con liquidez para realizar los pagos inmediatos correspondientes. Por otro lado, a la industria le interesa comprar bajo una política de adquisición regular, trabajando con bajos inventarios y pidiendo garantías para el acceso inmediato y suficiente de materia prima.

Con este esquema de operación, es evidente que quien absorbe los costos financieros que representa tener un valor (granos) almacenado, es el Comité de Comercialización. Para garantizar la comercialización centralizada de los productos provenientes de pequeños productores, el pago inmediato es primordial, lo que implica allegarse créditos pignorados, por los volúmenes adquiridos, debiendo ser absorbidos sus intereses como costos de la comercialización; de no operar así, además de obligarse a garantizar precios mayores a los de compradores particulares, se corre el riesgo de colocar al productor en situación de cartera vencida o inducirlo a vender al margen del comité comercializador.

Los objetivos que se pretenden cumplir con el Comité de Comercialización (vender los productos generados en el sistema, garantizándole al productor el pago inmediato de su cosecha; controlar almacenes y existencias para regular los futuros movimientos del producto; emitir certificados de depósito y; participar en la bolsa agropecuaria) hacen necesario, a mediano plazo, impulsar la creación de un banco propio que les garantice independencia de los créditos, manejando un esquema de acciones ofertadas entre

las organizaciones; esta institución podría sustituir las uniones de crédito, aun cuando éstas llegasen a operar como auxiliares de crédito.

En el corto plazo es necesario definir un tiempo necesario de capitalización, a partir de las utilidades generadas cuando menos durante 5 años, para poder construir un fondo social propio. El otro aspecto que debe promoverse es la realización de un análisis minucioso de la potencialidad productiva del sistema, de los mercados probables y los costos de comercialización, tomando en cuenta los costos financieros del crédito y la infraestructura de apoyo.

5.- Como sistema, es evidente el escaso desarrollo en el campo agroindustrial. Pocas son las empresas que integra; la mayoría, microempresas, están vinculadas con actividades de procesamiento, distribución y aplicación de agroquímicos. En sentido estricto, son tan sólo el rastro T. I. F., MODERCAM y algunas secadoras de maíz las que forman el paquete agroindustrial de que dispone. Otras, como MAPOSA, planta despepitadora de algodón, algunas granjas porcinas y establos lecheros, han sido cerrados por razones financieras.

En la operación del sistema se observan algunas particularidades de la agroindustria. En general puede afirmarse que dentro del proceso industrial y la comercialización de productos intermedios y finales podríamos ubicar lo siguiente:

A.- El caso de ARIC Sonaric y la ARIC Fuerte Mayo. Aquí la producción porcícola muestra incapacidad para abastecer de materia prima al rastro; enfrentan problemas de costos de producción que limitan la oferta. En general, sus costos de producción son más elevados que la media nacional y aún más diferenciales con el mercado internacional; su calidad es desuniforme y el abastecimiento no es estable.

El rastro tiene una capacidad de matanza y en corte para empacado que rebasa la oferta proveniente del sector social, por lo que tiende a buscar cerdos fuera del sistema provocando su desarticulación. Esta situación deja abierta la puerta para que se rompa la cadena agroindustrial, propiciándose una condición tal que el rastro puede operar independiente de las granjas porcinas. Esta situación tiene como base el hecho de que el rastro es eficiente, cuenta con mercado establecido y tiene la posibilidad de obtener materia prima, incluso, en el mercado internacional.

B.- En el subsistema agrícola pueden presentarse dos situaciones distintas, en cuanto a la agroindustria se refiere:

B.1.- El caso de una caída en los precios de los cultivos que obligaría a abandonarlos dejando sin materia prima a la agroindustria. Este efecto puede combinarse con la reducción en la demanda de los productos agroindustriales provocando el abandono tanto de la actividad agrícola como de la agroindustria. Es el caso de la despepitadora de algodón de la ARIC Maximiliano R. López.

B.2.- Otro caso es el que guarda la generalidad de los cultivos tradicionales en el sur de Sonora. La producción de materia prima obtiene rendimientos aceptables aún con potencialidades que pueden ser optimizadas a través de un proceso técnico más cuidadoso y eficiente. El proceso agroindustrial es insuficiente por lo que es incapaz para agregarle valor a toda su producción primaria. De los cuatro cultivos principales (trigo, soya, cártamo y ajonjolí) sólo el trigo se va integrando a la industria de pastas y de harinas. La insuficiencia de la Agroindustria (A.I.) dentro del sistema obliga al productor a una comercialización directa con la industria privada. Este es un factor que rompe con el sistema y lo coloca en extrema vulnerabilidad, puesto que, en su conjunto, está dependiendo de los precios agrícolas, pudiendo desnaturalizarlo ante una caída fuerte como podría ocurrir frente a la posibilidad del libre comercio con E.U. y Canadá.

C.- No existe el compromiso de los productores para abastecer de materia prima a la industria. Tal parece que este es el caso de MAPOSA; no se le abasteció y fue incapaz de remontar sus problemas financieros. Actualmente está embargada por el banco.

La naturaleza de la operación del sistema, en general, deja claro que los productores agrícolas están subordinados a la relación comercial con los industriales, tendencia que sólo puede revertirse con el desarrollo de la A.I. propia.

Esta formulación no es aplicable a los casos de la ARIC Fuerte Mayo y la ARIC Sonaric, donde la insuficiencia está en la producción porcina y no en el rastro.

6.- Como una limitante más para el sistema está el patrón de cultivos escasamente diversificado. Para la propuesta de un proyecto de desarrollo agroindustrial debe evaluarse con detenimiento no tan sólo el potencial de los cultivos tradicionales, sino contemplar todas aquellas posibilidades que trasciendan los esquemas tradicionales. Tales son los casos de las hortalizas y la introducción de frutales, el establecimiento de praderas para la producción de bovinos de carne y leche así como la posibilidad de nuevos cultivos alternativos a los de trigo y cártamo.

LAS CONTRADICCIONES DEL SISTEMA

1.- Las organizaciones que impulsan los proyectos y la cristalización o no de éstos últimos son la expresión de voluntades humanas. En nuestro caso, se muestran como la manifestación de la intencionalidad por resolver los problemas que padecen los productores de escasos recursos. Estamos, entonces, frente a un sistema que tiene como eje la gran masa de productores que usufructúan la propiedad social de la tierra.

Son masas sociales con carencias y necesidades inmediatas que brotan de la necesidad de reproducirse socialmente. No son sujeto-objetos que reaccionan al proyecto económico en abstracto sino que participan, no tan sólo en la vida productiva sino también lo hacen en la política o en otras manifestaciones propias de la vida social.

Por ello es que en la funcionalidad de sus organizaciones no está ausente el factor político que en buena medida llega a colocarse como determinante en la orientación de su organización y en la posibilidad del proyecto económico.

2.- Lo que les identifica, en general, son sus condiciones de vida, el círculo de relaciones que establecen y los mecanismos, a través de los cuales se allegan la parte de la riqueza social que les corresponde. Por su condición de pequeños productores y bajo las condiciones específicas que determinan sus condiciones de producción, son sujetos que destinan los beneficios obtenidos a la manutención del núcleo familiar, lo que quiere decir que sus ingresos son limitados, siendo también escasas sus posibilidades para disponer de algún excedente y destinarlo a la inversión productiva.

Sus necesidades les obligan a una descapitalización crónica que se resuelve a través de los préstamos bancarios; son productores que en lo individual o en lo colectivo, como masa, permanecen ligados a las instituciones de crédito. Por ello, sus posibilidades de lograr su independencia económica son remotas. Parte del valor que generan lo transfieren al capitalista colectivo a través de los bancos; por ello, a pesar de su elevada productividad, su ganancia la derivan hacia su consumo personal y otra la entregan como intereses para la renta capitalista.

3.- En este esquema de operación, la organización de este tipo de productores tiene como eje la obtención del crédito, construyendo además las estructuras que les permiten allegarse los diversos subsidios que ofrece el Estado, que en los últimos tiempos, la forma y la cuantía de ellos, han variado. Ligados anteriormente a los precios de los productos así como a los insumos requeridos por la producción agropecuaria, estos beneficios que ahora el Estado, con su neoliberalismo, ha abandonado, al igual que las actividades de apoyo directo a los productores, como el crédito, el aseguramiento agropecuario, la asistencia técnica y la comercialización, trasladando esas responsabilidades a los productores.

Por otra parte, las organizaciones campesinas han demandado la necesidad de la apropiación del proceso productivo y la retención de excedentes, como política general, que capitalice a las organizaciones y permita la reinversión productiva.

La convergencia de estas dos intenciones da como resultante la actual estructura organizativa. Bajo la idea de eliminar a las empresas estatales vinculadas con la rama agropecuaria que controlan la distribución de insumos, el seguro, el crédito, comercialización, etc., se promueven como empresas privadas controladas por las ARIC's. Esta integración acelera la DIVERSIFICACION SOCIAL de las estructuras organizativas; su implicación directa es la revalorización de inversiones (valor agregado) en empresas ajenas a la Rama Agropecuaria y cuyo valor es transferido a los productores, principalmente en forma de precios bajos de los bienes utilizados en el proceso productivo.

Este aspecto muestra una contradicción que debe ser observada toda vez que el sistema o el complejo industrial que resulta de esa "apropiación del proceso productivo", por el campesinado, implica la apropiación de un valor generado por obreros y que se transfiere al campesino quien detenta ahora una relación obrero-patronal; se da una apropiación del valor generado por un sujeto social que no es el campesinado. Tener clara esta nueva relación social permite tipificar la naturaleza de ese nuevo complejo funcional que se consolida afirmando con ello esa relación contradictoria.

Por otro lado permite reflexionar en qué medida esa relación obrero-patronal está presente en el campo (producción agrícola) y la magnitud de su significado en la generación y distribución de la riqueza social; observar su participación en la empresa de servicio así como en las actividades administrativas que han surgido.

4.- La evolución del complejo industrial y el establecimiento de empresas bajo la figura jurídica de la sociedad anónima, perfilan el establecimiento de nuevas formas de relación entre las dirigencias campesinas representativas con las de naturaleza técnico-administrativas y la gran masa de productores directos.

El surgimiento de comités de administración, puestos gerenciales y estructuras administrativo-contables, relativamente independientes, establecen un nuevo tipo de relaciones que la mayoría de las veces son del ámbito exclusivo de las gerencias y dirigentes. Estas nuevas relaciones van fortaleciéndose, de tal forma que las direcciones representativas y los comités de administración adquieren una dinámica propia que hace innecesaria, inoperante o improcedente la consulta directa al numeroso núcleo de representados. Decisiones, por ejemplo, de cómo y dónde abastecerse de materia prima, o aquellas relativas a los volúmenes de venta, precios y otros aspectos administrativos, que ya no pueden ser objeto de

consenso o acuerdos por mayoría sino funciones exclusivas de las dirigencias técnicas y políticas.

En parte, esto explica la razón de que, a medida que se consolidan las organizaciones del segundo nivel en las del primer nivel, se observa un proceso de descomposición y reorganización aparentemente independientes.

5.- Por último tenemos que observar el problema de las relaciones con el Estado y su política macro-económica.

La problemática regional manifiesta rasgos cualitativos importantes respecto a la registrada en otras zonas productoras del país. Con direcciones desarrolladas, las organizaciones han promovido todas las iniciativas ofrecidas por el Estado, desde la integración de Asociaciones, cooperativas, Uniones de Ejidos y ahora las ARIC's; así, mientras unas formas entran en desuso, las nuevas se consolidan.

En el impulso de la tesis particular que se resume en la formulación de devolver a los productores el control del proceso productivo, no se inserta la otra necesidad más general, de la necesaria participación de los productores en el diseño de la política económica y específicamente en la promovida hacia el sector rural. Es, entonces, posible alcanzar relativamente el objetivo de apropiarse del proceso productivo; pero, al no tener ingerencia en la política económica, aquella condición no solo es insuficiente para reactivar el desarrollo agrícola regional sino que puede mantenerse como elemento contradictorio.

Apropiarse del proceso productivo sin ser partícipes de la confección de la política económica, en el dominio y definición de las macro variables, instaurada para la Rama agropecuaria, es insustancial cuando no se corresponden. Puede observarse esta situación en la problemática que enfrentan los productores agrícolas del sur de Sonora. Así, la integración de los "sistemas" de organización enfrenta una política de Estado cuya orientación está en la desregulación económica, en su política de ventajas comparativas y en la propuesta del establecimiento del Acuerdo de Libre Comercio con E.U. y Canadá.

En la producción mercantil o en una producción capitalista en pequeña escala, el impacto de esta política macroeconómica es considerable. Remitámonos a la peculiaridad productiva regional y daremos cuenta de su fuerte dependencia respecto a cultivos industriales (granos y oleaginosas) que se realizan bajo riego y apoyados en una tecnología moderna. Si tomásemos en cuenta que soya, ajonjolí, cártamo, trigo y maíz son cultivos ligados estrechamente con la agroindustria nacional, pero también que son productos propios de una agricultura moderna y extensiva en los E.U., es fácil deducir la imposibilidad de competir con los nuestros en una posibilidad de apertura comercial.

La producción agrícola en la región puede ser rentable por unidad de superficie tener tasas de ganancia aceptables o mayores a las obtenidas en los E.U.; sin embargo, por la masa de ganancia que se

distribuye entre los productores individuales, ésta resulta insuficiente para satisfacer sus necesidades de reproducción social.

La desregulación comercial presiona la caída de la tasa de ganancia obtenida por los productores, llevándolos al extremo de recuperar sólo costos, donde son computados los salarios que devenga el productor o sus obreros agrícolas. Bajo tales condiciones se hace imposible la producción agrícola como negocio, quedando tan solo como una opción exclusiva para la generación de empleos regionales.

El problema principal está no en la tasa de ganancia únicamente sino principalmente en la masa de ganancia. Esta es la limitante más seria a la que se enfrenta la producción del Sur de Sonora, si se observa la problemática de la producción social. Esta es la razón que subyace en las limitadas perspectivas de crecimiento, a partir de la optimización de los elementos que componen el proceso de trabajo de los factores del rendimiento.

La política crediticia transformó a las tasas de interés activas en un desestímulo real para la producción y fortalecimiento de la infraestructura; la eliminación de los subsidios directos al precio y en los insumos necesarios se tradujo en una reducción relativa del precio de producción mientras que se elevaban los costos de producción. Ambos aspectos, al integrarse la liberación comercial colocan a la agricultura en condiciones difíciles de remontar.

En tal sentido, y pensando en que las necesidades crecientes de la economía nacional también exigen la modernización agrícola, se observan algunas orientaciones que debieran analizarse con más detenimiento:

- 1.- Reflexionar acerca de la condición particular en que se debaten los pequeños productores de una agricultura a pequeña escala.
- 2.- Observar la desregulación económica garantizando plenamente los cambios estructurales, incluyendo las formas de tenencia de la tierra.
- 3.- Demandar la protección a la producción nacional bajo el lineamiento de una modernización de la planta productiva nacional promoviendo el desarrollo de la productividad, el abatimiento de los costos de producción y el apoyo a los precios de garantía, como condición previa a la implantación del TLC.
- 4.- Promover la aplicación de una política fiscal que implique la imposición de aranceles a las importaciones bajo el compromiso de que esos recursos se canalicen hacia el apoyo de programas regionales de desarrollo, particularmente de aquellos productos en los que somos deficitarios.

UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO
CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS, SOCIALES Y TECNOLOGICAS
DE LA AGROINDUSTRIA Y DE LA AGRICULTURA MUNDIAL (CIESTAAM)

DIRECTORIO DE LA UACH

Ing. Carlos Orozco Alam	Rector
M.C. Omar Arana Muñoz	Director Académico
M.C. Víctor Manuel Pinto	Director de Administración
Ing. Francisco Tah Iuit	Director del Patronato Universitario
Lic. Raymundo Pablo Tenorio	Director de Difusión Cultural
Dr. Manuel Angel Gómez Cruz	Director del CIESTAAM

COMITE EDITORIAL DEL CIESTAAM

Dra. Rita Schwentesius Rindermann
Dr. Manuel Angel Gómez Cruz
Dr. V. Horacio Santoyo Cortés
Ing. Manrrubio Rodríguez Muñoz
Ing. Claudio Flores Valdez
Ing. Elvira Mazcorro
Dr. Gerardo Gómez González

Edición a cargo de la Sección de Publicaciones del CIESTAAM, bajo la coordinación de Rita Schwentesius. Corrección de estilo, Salvador Bravo; Tipografía, Miguel Vazquez y Martha Iglesias. Se utilizaron los paquetes de computo "WORDPERFECT" y "HARVARD GRAPHICS"; se imprimieron 300 ejemplares en IMPRESORA PROGRESO, Fray Pedro de Gante 208, Texcoco, México, Septiembre de 1992.

PUBLICACIONES DEL CIESTAAM

- La Agroindustria y la organización de productores en México.
- Problemática, tendencia y alternativas de la Agroindustria Mexicana.
- Memorias del Primer Seminario Nacional sobre la Agroindustria en México (tres tomos).
- Memorias del Segundo Seminario Nacional sobre la Agroindustria en México (dos tomos).
- Historia económica del mundo contemporáneo en cifras y gráficas.
- La producción agropecuaria en la Comarca Lagunera: 1960 - 1990.
- Historia de la Escuela Nacional de Agricultura.
- El Tratado Trilateral de Libre Comercio y su influencia en la Agricultura Mexicana (Memoria del Seminario de Investigación).

- REPORTE DE INVESTIGACION:
 - 01 La porcicultura mexicana ante la posible firma de un Tratado de Libre Comercio con EUA y Canadá.
 - 02 El Café en la perspectiva del Tratado de Libre Comercio.
 - 03 El Sistema Leche de México en el marco del Tratado Trilateral de Libre Comercio.
 - 04 La producción de arroz en Tabasco.
 - 05 Asociación en participación en el campo mexicano.
 - 06 La producción de hortalizas de México y el Tratado de Libre Comercio con EUA y Canadá.
 - 07 El consumo de hortalizas en México.
 - 08 El mercado del limón persa en México
 - 09 La agroindustria cacaotera mexicana ante el Tratado Trilateral de Libre Comercio