

---

# INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de nivel superior según  
Acuerdo Secretarial 15018, publicado en el DIARIO OFICIAL DE LA  
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

---

## DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS SOCIOPOLÍTICOS Y JURÍDICOS

MAESTRÍA EN POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA



**LA COMERCIALIZADORA AGROPECUARIA DE OCCIDENTE: SURGIMIENTO,  
ÉXITOS Y OCASO. UNA EXPRESIÓN SIGNIFICATIVA DE ORGANIZACIÓN DE  
PRODUCTORES DEL CAMPO ANTE LOS PROCESOS DE LIBERACIÓN  
ECONÓMICA Y POLÍTICA DEL MEDIO RURAL: 1992-1999**

**Tesis Profesional**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

MAESTRÍA EN POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA

PRESENTA

**FRANCISCO JAVIER GUERRERO ANAYA**

Asesor Mtro. Oscar Gonzalo Hernández Valdés

Tlaquepaque, Jal., Agosto de 2006.

ÍNDICE	
1. Introducción	2
2. Marco de referencia para el análisis del caso de la Comagro	6
3. Un repaso histórico de la relación Estado – sociedad rural en México	15
3.1. El contexto histórico inmediato al surgimiento de la Comagro	21
3.2. Historia inmediata de la disputa de los excedentes en el medio rural	24
4. Análisis del caso de la Comagro: sus cuatro etapas históricas	31
4.1. Primera etapa: la búsqueda del fortalecimiento económico de las organizaciones socias (1992-1994)	34
4.2. Segunda etapa: centrada en Comagro y su fortalecimiento (1995-1998)	50
4.3. Tercera etapa: la irrupción de la crisis anunciada (1998-1999)	65
4.4. Cuarta etapa: las medidas de emergencia y la desaparición de la Comagro	70
5. CONCLUSIONES	82
5.1. Reflexiones a considerar en torno a la experiencia de la Comagro	82
5.2. Una perspectiva teórica de análisis de interacciones entre el Estado, la sociedad, el mercado, la naturaleza y su concreción en le territorio	97
5.3. Análisis y propuestas de políticas públicas	105
5.3.1. La cultura como problema y como solución radical	106
5.3.2. La estabilidad macroeconómica y la certidumbre en los beneficios a obtener	108
5.3.3. La rehabilitación de la base productiva y la generación de sistemas orientados a la productividad agrícola.	110
5.3.4. Lineamientos para la generación de políticas públicas	111
Bibliografía	113
Anexo 1. Relación de organizaciones socias de la Comagro	116
Anexo 2. Caracterización de las organizaciones socias de la Comagro	117
Anexo 3. Análisis de los actores emergentes a raíz de la crisis de la Comagro	124



## **1. Introducción**

Cuando se abordan los problemas del sector rural, se considera que uno de los aspectos fundamentales para lograr que éste progrese es la organización de los productores. Sin embargo se ha estudiado poco sobre su origen, desarrollo y proyección desde lo específico de las dificultades que enfrenta dicho sector y, sobre todo, no se han tomado en cuenta las capacidades de reacción de las organizaciones campesinas ante cambios que se dan en el entorno, a partir de los campos terrenos de acción en que se desenvuelven.

En México, a partir de 1988 y con mayor énfasis desde 1992, se instrumentaron cambios importantes relacionados con la intervención del Estado en el sector agropecuario: entre otros, se redujeron de manera significativa las empresas paraestatales que lo atendían; se reestructuraron los apoyos y subsidios para la actividad agrícola; se modificó el Artículo 27 Constitucional, lo que independizó a la tierra ejidal del régimen estatal, y México se incorporó a acuerdos de libre comercio con otras naciones, lo cual ocasionó la liberalización de los mercados de los insumos, de la tierra y de los productos agropecuarios.

Estos cambios y ajustes también generaron respuestas de las organizaciones de productores, tal fue el caso de la Comercializadora Agropecuaria de Occidente, SA de CV (Comagro), una empresa social que nació en una coyuntura específica de descentralización estatal a través de la privatización de empresas paraestatales, que agrupaba a organizaciones representativas del sector rural en la región occidente del país, que alcanzó niveles muy significativos de comercialización de fertilizantes y granos, actuando en el campo de la disputa por dichos mercados. Dada la crisis vivida en 1999, resulta relevante revisar la experiencia con la intención de recoger sus principales aportes – tanto sus aciertos como sus vicios y errores – para plantear

los retos actuales del movimiento campesino y la organización económica de los productores.

Por su importancia, quehacer y trayectoria, la experiencia de Comagro puede tener diversas lecturas:

Desde la postura crítica a la experiencia en su papel funcional y legitimador del Estado por su política neoliberal en el campo mexicano, que se refleja en el análisis realizado por Guadalupe Rodríguez Gómez y Gabriel Torres, en su artículo “El Barzón y Comagro: la resistencia de los agroproductores a la política neoliberal”,<sup>1</sup> hasta considerarla como una respuesta significativa y efectiva de las organizaciones de productores, con capacidad acción ante la liberalización del mercado y la descentralización del Estado al actuar de manera relevante en la dinámica mercantil y en la definición e instrumentación de algunas políticas públicas. Dicha postura es evidente en el artículo escrito por Juan de la Fuente y Joaquín Morales, “Crisis rural y respuesta campesina: la Comercializadora Agropecuaria de Occidente”.<sup>2</sup>

Ambos enfoques pueden ser complementarios y el desarrollo del presente estudio pretende dar cuenta de la participación de la Comagro en la comercialización de fertilizantes y maíz, en un marco de lucha por el excedente económico y en busca de ser un actor social relevante para el desarrollo rural.

Los propósitos del estudio son dos: a) analizar a la Comagro, como expresión significativa de respuesta ante un modelo de desarrollo caracterizado por la

---

<sup>1</sup> Rodríguez Gómez, Guadalupe y Gabriel Torres. “El Barzón y Comagro: la resistencia de los agroproductores a la política neoliberal”, en Grammont, Hubert C., *et. al. La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*, Plaza y Valdés Editores, México, 1996.

<sup>2</sup> De la Fuente, Juan y Joaquín Morales. “Crisis rural y respuesta campesina: la Comercializadora Agropecuaria de Occidente”, en Grammont, Hubert C., *et. al. Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*, Plaza y Valdés Editores, México, 1996.

liberalización económica y política vivida durante el período 1992-1999, b) analizar la evolución de su posición en el campo de la disputa por el mercado de los insumos agrícolas y los granos básicos.

Para delimitar los procesos organizativos que me interesa analizar partiré, como espacio territorial, del estado de Jalisco como la entidad donde se abordará el caso del estudio, con una visión de la Comagro como una organización de tercer nivel, característica que se explica más adelante. Debemos considerar que Jalisco cuenta con una actividad agropecuaria relevante y que fue donde se dieron algunas de las expresiones innovadoras de organización de productores en la coyuntura histórica donde se ubica el presente trabajo (1992-1999).

Se trata de ubicar a la "organización" de los productores rurales desde una perspectiva de actor de campos de lucha específica en su relación con el Estado, los mercados, la propia sociedad y el aprovechamiento de los recursos de que dispone (tanto naturales, humanos como financieros), dando cuenta de: a) su génesis histórica, b) la construcción de su discurso frente a otros actores, como el gobierno, organizaciones rurales de carácter político gremial, otros agentes mercantiles, c) su grado de efectividad, eficiencia y eficacia en sus prácticas. Lo anterior para visualizar cómo enfrenta o no es capaz de enfrentar los obstáculos y por lo tanto fracasa.

El estudio intenta responder a las siguientes preguntas:

a) ¿Cuáles fueron los factores internos y del entorno que determinaron las diferentes etapas de evolución de la Comagro, en su relación con el Estado, los mercados y las organizaciones que lo agrupan, a partir de su participación en el campo de la disputa por los mercados de insumos agrícolas y los granos básicos?

b) En el modelo económico prevaleciente, ¿es factible la gestación de organizaciones de productores, o se requiere de la promoción de un modelo para el desarrollo rural, que permita que las mismas cuenten con un capital adecuado para gestionar mejores condiciones de vida en el campo y disponer de un *habitus* incorporado que les permita dirigir sus acciones en los campos donde participa?

Para entender el caso objeto del análisis, presentaré una revisión de las interacciones que establecía el Estado con la sociedad rural, y así dar la pauta para profundizar en el papel de la Comagro en el marco de los ajustes estructurales del periodo de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994).

En segundo lugar, analizaré las cuatro etapas de evolución de la Comagro a partir de los siguientes factores: a) la interacción socios-Comagro-socios, así como la estructura organizacional, la toma de decisiones y las interrelaciones entre los cuadros dirigentes y los gerentes, b) la gestión de financiamientos y la administración de riesgos, c) la dinámica comercial de los fertilizantes y los insumos, d) la dinámica comercial en los granos y otros productos agrícolas, e) la interacción de la Comagro como movimiento social y el Estado.

Cerraré con un capítulo de conclusiones dividido en dos partes: primera, el análisis del caso de la Comagro como un actor importante en la dinámica del ajuste estructural de la relación Estado-sociedad rural, y segunda, la búsqueda de un modelo de desarrollo rural que logre un equilibrio adecuado entre los actores y factores que marcan el nivel de desarrollo (Estado, mercado, naturaleza y sociedad). De manera adicional, reflexionaré sobre el sentido de lograr un mayor grado de institucionalización en los procesos y dinámicas de las organizaciones de productores rurales.

## **2. Marco de referencia para el análisis del caso de la Comagro**

### **Organización de productores**

Se entiende a la organización de productores rurales como un ente social con capacidad de intervenir en la dinámica económica y mercantil, y por tanto en el campo de la disputa por el mercado de los insumos y productos agropecuarios, ligada a la cadena productiva agroalimentaria o agroindustrial en las diferentes fases de la actividad productiva y de consumo. Podemos identificar tres niveles de organización con estas características:

Primer nivel: la organización básica como son los ejidos, las sociedades de producción rural, cuya función principal es la producción primaria y que sólo comercializa (a escala mínima) lo que ellos mismos producen.

Segundo nivel: agrupa a organizaciones de primer nivel, es capaz de generar economías de escala y proyectos de agregación de valor a la producción, y su ámbito de cobertura geográfica es local y regional, en municipios aledaños a su sede.

Tercer nivel: agrupa organizaciones de segundo nivel, su función es fundamentalmente comercial y de servicios, tiene una cobertura geográfica más amplia y en algunos casos rebasa al mercado nacional, su ámbito de influencia es estatal o interestatal.

Me permito presentar una definición de organización más concreta que utilizan dos investigadores de Chapingo Manrubio Muñoz y Horacio Santoyo en una investigación reciente:

**Asociación.** Es el resultado de la unión de personas para el logro de objetivos comunes.

**Autónoma.** Esto significa que no depende de otros, que tiene fuerza e identidad propias, así como capacidad decisión y gestión generada en sí misma. No la debe regir ni gobernar autoridad externa sino sólo sus asociados.

**De personas.** Antes que una estructura basada en la unión de capitales, es una organización de personas; en ellas basa su existencia y se crea para servirlos. Por tanto, es una asociación de voluntades, de inteligencias, de seres humanos ligados por la coincidencia de su dignidad sustancial y por la decisión de estar unidos. De esta agrupación de personas y de su condición de igualdad esencial, resulta el principio de su igual poder primario en la toma de decisiones o de su igual poder político primario.

**Unidas.** Como una organización, se refiere a personas que se unen, entonces se trata de un proceso de acumulación de fuerzas, esfuerzos, voluntades y recursos para conformar un grupo al servicio de todos. Es comunidad de objetivos, de estrategias y de voluntades.

**En forma voluntaria.** Las personas se unen por decisión propia, porque así lo desean, porque a ello los induce la necesidad y la comunión de ideas. No se unen por imposición, ni por engaño de alguna autoridad externa, sea ella gobierno, empresa o iglesia.

**Para satisfacer necesidades en común.** La razón de ser de una organización es atender –en el corto y largo plazo– las necesidades de los asociados y la mejor medida de su eficacia es el

poder satisfacerlas. Estará garantizando su éxito en la medida en que profundice en sus nexos entre ella y lo que sus socios requieren.

**Mediante una empresa.** El medio escogido para satisfacer las necesidades de los socios es una empresa, una forma de organización donde se unen el capital, el trabajo y el conocimiento, para lograr con la mayor eficacia y eficiencia un objetivo económico que se traduce en un servicio o producto. No es una asociación benéfica, gremial o espiritual; es creada para satisfacer las necesidades de sus asociados y a la vez debe velar por su propia solidez financiera. Para actuar y permanecer como empresa, y a fin de estar en condiciones de diferenciarse de manera continua, la organización debe estar alerta de la competencia que actúa en el entorno en que se desenvuelve y de los cambios en lo que necesitan sus asociados, quienes son los responsables de que sea administrada y llevada por una gerencia profesional, es decir por quien conoce del negocio.

**De propiedad conjunta.** Conjunta significa que todos los socios tienen una participación en la propiedad de la empresa y que ésta no puede ser de una sola persona o grupo. Se trata de una representación equitativa de la propiedad, sin posibilidades de concentración y con poder de decisión igualitario. Implica interés en ella y que todos deben responsabilizarse por su solidez y buena administración.

**Gestión democrática.** Al ser una empresa fruto de una asociación de personas, son éstas quienes la administran y manejan democráticamente, sin la posibilidad de concentrar el poder decisorio en un solo individuo o grupo por efecto de la concentración de la propiedad o del poder político. La dirección no puede ser impuesta desde afuera por autoridades gubernamentales, religiosas, sindicales, políticas o de cualquier otra índole que sean ajenas a la expresión libre y mayoritaria de los asociados. Democracia significa participación consciente, pero también debe cuidarse que dicha participación sea funcional para la gestión empresarial eficiente (Muñoz, Santoyo, 2003 p. 5 y 6).

La respuesta efectiva de la organización de productores, se entiende como la capacidad de sostener y diversificar su operación, en función de su articulación al mercado (insumos, crédito, productos agropecuarios, etcétera) en atención a los productores que la integran, poniendo en juego su capital disponible y el desarrollo

de un *habitus* específico que de dirección sus acciones e incida sobre el comportamiento del propio campo.

Cambios en el entorno son las modificaciones que sufre el comportamiento de los agentes o actores del desarrollo, en este caso nos referiremos sobre todo al Estado (en sentido restringido) como el aparato burocrático que diseña e instrumenta políticas públicas y en concreto referidas al sector agropecuario.

Las organizaciones que cuentan con mayor capacidad de dar respuesta efectiva a los cambios y con mejores condiciones para sobrevivir y desarrollarse en un entorno dinámico y cambiante, son aquellas que se han generado a partir de la movilización social y conjugan las siguientes características:

- a) Incorporan las demandas sentidas por la población.
- b) Cuentan con una ideología consistente y pertinente fundada en principios y valores compartidos por sus integrantes y vividos por sus dirigentes.
- c) Aplican una metodología pedagógica que permite el aprendizaje a partir de la práctica.

Dicho de otra manera:

- a) Son capaces de constituir un *habitus* social apropiado y dinámico.
- b) Logran desarrollar un capital cultural en común y compartido.
- c) Acumulan fuerzas suficientes para participar en los campos en los cuales consideran pertinente participar, de manera propositiva y activa.

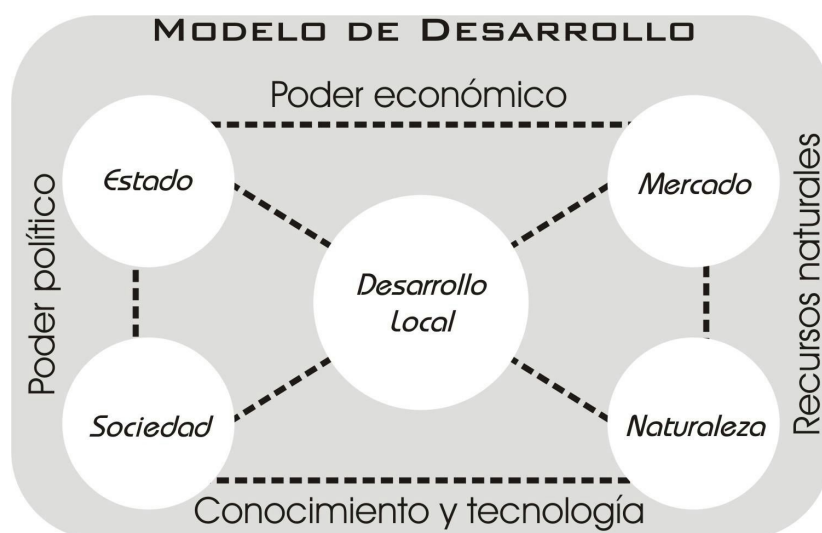
Por el contrario, a mayor grado de dependencia de la organización en su relación con el Estado (que jugó, un papel paternalista y corporativista), mayor codependencia,

subordinación y proteccionismo entre los productores rurales y el gobierno, lo que limita la capacidad emprendedora y autogestiva de las organizaciones que pueden seguir manteniendo ataduras con el pasado y permite que prevalezca una cultura irresponsable por parte de ellas.

La generación del desarrollo rural debe conjugar o articular, entre otras variables, cuatro aspectos fundamentales:

1. La organización social como forma estructural de participación.
2. Las políticas y programas de carácter público.
3. El mercado.
4. Los sistemas productivos y su grado de articulación.

Por lo que los esquemas que se presentan a continuación nos dan luz en torno al análisis que se desarrollará en este trabajo:





Se parte de la disputa por un modelo de desarrollo que implica participar en distintos campos: del poder, de la disputa de los mercados en el sector agropecuario, y en el de la construcción de un capital cultural adecuado a un modelo de desarrollo más incluyente y sustentable.

Se concibe a las organizaciones de productores rurales como organismos públicos no gubernamentales, que al lograr un nivel adecuado de institucionalización, pueden articular cada uno de los cuatro aspectos ya mencionados, tomando en cuenta que, por su naturaleza, son imperfectos por sí mismos pero que se compensan unos a otros en el momento de ser mediados por la propia organización, entrando en juego los propios procesos y prácticas de ella, que también es imperfecta en sí misma.

En este sentido se puede afirmar que la organización campesina es un actor en permanente construcción, y uno de sus propósitos fundamentales es tener un peso específico relevante en los distintos campos en que entra en acción, y por tanto tiene la capacidad de incidir en el proyecto de sociedad en el que le interesa participar, buscando un mayor beneficio para sus integrantes propiciando un mejoramiento en su calidad de vida.

Hay que considerar que se están dando cambios estructurales en la relación Estado - sociedad rural. El tránsito no ha sido sencillo sino de manera acelerada y la capacidad social de respuesta es mucho más lenta que el ritmo de los cambios. Esto impacta de manera directa a los procesos de organización campesina, es decir no se ha desarrollado un *habitus* construido socialmente, adecuado a la recomposición de los campos emergentes, resultado de los ajustes estructurales de la economía.

Las interacciones entre la sociedad rural, los recursos de que ésta dispone, y la tecnología a su alcance, sumada a condiciones desiguales de incorporación a la dinámica o campo del mercado, reduce su capacidad para enfrentar los retos que impone el nuevo entorno, entre otros, a) la internacionalización de la economía y la competitividad, b) el surgimiento de nuevos actores, y c) la recomposición de fuerzas resultado de los procesos de liberalización económica y política. En concreto, de un modelo de intervención del Estado en la vida económica de la sociedad rural, a una liberalización acelerada de los mercados. Si con anterioridad existía el Banco de Crédito Rural (Banrural) para el crédito, para el seguro estaba la Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera (ANAGSA), para la producción y distribución de fertilizantes existía Fertilizantes de México (Fertimex), para la comercialización de los granos básicos estaba la Comisión Nacional de de Subsistencias Populares (Conasupo), hoy por hoy todas las empresas paraestatales están liquidadas o han redefinido su función, lo que marca una nueva tendencia en el comportamiento de la economía de sector rural.

### **Mobilización social**

Por otra parte, me interesa incorporar el concepto de movilización social, como la expresión de la energía de un sector, en el caso del movimiento campesino, dado que:

La profunda crisis por la que atraviesa el país hace inevitables las movilizaciones sociales. Se les puede asumir desde la perspectiva de la cerrazón autoritaria que encuentra en cada manifestación social un complot o una conspiración de oscuros intereses. También se le puede asumir como un mal necesario al que debe responderse con medidas puntuales que finalmente buscan inocular sus efectos sociales o políticos. O bien, conforme al punto de vista de este ensayo, se puede asumir a la movilización social no sólo como un camino que permite reestructurar la vida política y combatir la desigualdad, sino como el principal mecanismo de recomposición de la base productiva de la sociedad (Gordillo 1988, p. 85).

Partiendo de lo anterior, para fines del análisis que se realizará de la experiencia de la Comagro, se ve a la movilización social como un proceso a través del cual la sociedad rural logra:

- a) Mayor capacidad de respuesta ante la problemática que enfrenta, traduciéndola en formas organizativas estables.
- b) Identificar objetivos comunes, satisfacer los intereses más sentidos de sus integrantes y la aplicación de métodos de trabajo pedagógicamente adecuados.
- c) Formar organizaciones que aprendan desarrollando estrategias de respuesta efectiva ante los cambios del entorno, lo que se traduce en la generación de capital social y en la construcción de un *habitus* que cuente con la fuerza suficiente para incidir sobre diversos campos en que participan.

Las organizaciones surgidas a partir de procesos de movilización social y que han logrado traducir su práctica en procesos estables de organización, son capaces de incidir en diferentes esferas del quehacer público, la gestión de gobierno, el bienestar de la sociedad y la economía, sin embargo también son capaces de deslindar dichos ámbitos y generar procesos organizacionales relativamente autónomos para cada uno de ellos, ubicando las diversas lógicas de integración de los campos: gremial, económico, político.

El papel de las instituciones gubernamentales influye, en muchos casos, en el devenir de las organizaciones campesinas en cuanto a su génesis, desarrollo y proyección, ya que intervienen de manera definitiva en la cultura organizacional, sus bases de valores, creencias, prácticas y tipo de relación que establecen (dependencia, independencia e interdependencia).

Me refiero, de nuevo, a que el origen de la organización es determinante, ya que si nació como resultado de la movilización social, entonces logra un nivel de autonomía que le permite interactuar con otros agentes e instituciones a partir de sus propios y legítimos intereses.

Si por el contrario, la organización es sólo una respuesta al interés del Estado por contar con un interlocutor para instrumentar sus políticas públicas, su evolución, como actor social, es débil y propone poco.<sup>3</sup>

En este sentido y como punto de partida, establezco a la Comagro como un actor a partir de la siguiente proposición:

Buscando definir las políticas de desarrollo rural uno no puede ignorar que las reformas estructurales han significado la constitución de nuevos actores, el desarrollo de nuevos derechos y responsabilidades y la definición todavía inconclusa de las fronteras entre las esferas de lo público y lo privado. Todo lo cual implica una tarea crucial y básica: la promoción y expansión del interés público basado en la responsabilidad compartida (corresponsabilidad). En otros términos, el desarrollo rural no sólo es un conjunto de políticas económicas. Tiene que explicitar las condiciones políticas y sociales, que han sido el resultado de la modernización económica y de la democratización de las sociedades latinoamericanas (Gordillo y Farcas, 2001 p 3).

---

<sup>3</sup> Muchas veces el gobierno impone como condición para hacer llegar recursos públicos al medio rural el que exista una organización, en este sentido, los productores sólo se aglutinan para tal fin, no logran un nivel adecuado de institucionalización y su vida es corta y coyuntural.

## **Campos y *habitus***

Por lo anterior, la propuesta metodológica de Pierre Bordieu en relación a los conceptos de campo y *habitus* pueden ser útiles para dar cuenta del surgimiento de nuevos actores y su papel en la dinámica que interesa analizar, en el caso de la disputa por el mercado de los insumos para la agricultura y los granos básicos.

Se entiende por campo a:

Una red o configuración de relaciones objetivas entre posiciones. Estas posiciones se definen objetivamente en su existencia y en las determinaciones que imponen a sus ocupantes, ya sea agentes, o instituciones, por su situación (*situs*) actual y potencial en la estructura de la distribución de las diferentes especies de poder (o de capital) –cuya posesión implica el acceso a las ganancias específicas que están en juego dentro del campo– y, de paso, por sus relaciones objetivas con las demás posiciones (dominación, subordinación, homología, etc.). En las sociedades altamente diferenciadas, el cosmos social está constituido por el conjunto de estos microcosmos sociales relativamente autónomos, espacios de relaciones objetivas que forman la base de una lógica y una necesidad específicas, que son irreductibles a las que rigen los demás campos (Bordieu, y Wacquant, p 64.).

Por *habitus* se entiende el conjunto de esquemas generativos a partir de los cuales los sujetos perciben el mundo y actúan en él.

Un sistema de disposiciones durables y transferibles –estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes– que integran todas las experiencias pasadas y funciona en cada momento como matriz estructurante de las percepciones, las apreciaciones y las acciones de los agentes de cara a una coyuntura o acontecimientos y que él contribuye a producir (Bordieu, 1972 p. 178).

La Comagro fue un nuevo actor en un contexto específico de reforma estructural,<sup>4</sup> y se integró al campo de la disputa por el mercado de los insumos agrícolas y los granos básicos, el cual tuvo una evolución propia en el tiempo, por lo que es necesario analizar las etapas por las cuales transitó en su conformación.

### **3. Un repaso histórico de la relación Estado-sociedad rural en México**

Si abordamos la compleja relación entre el Estado y la sociedad rural desde una perspectiva histórica, es necesario hacerlo por etapas, desde la Revolución Mexicana hasta nuestros días, con una periodización que pretende tener rasgos de objetividad, pero también un enfoque subjetivo basado en una lectura construida a partir de mi participación en el movimiento campesino.

El surgimiento del movimiento revolucionario, desde la sociedad rural, tiene distintas vertientes y diversas intencionalidades. En el sur, el movimiento zapatista es caracterizado por Womack como la historia de unos campesinos que hicieron una revolución porque no querían que las cosas cambiaran (Womack, 1969), es decir, su lucha fundamental era por recuperar los derechos comunales adquiridos desde la Colonia y suprimidos por la Reforma a través de la Ley de Desamortización de los Bienes.

En el noroeste, en cambio, ubicamos a una sociedad rural más moderna, que cuenta con una infraestructura de riego generada por las compañías deslindadoras, los productores rurales buscan más espacios de participación política, ya que las vías de comunicación ferroviaria provocan una dinámica económica más acelerada que

---

<sup>4</sup> Me refiero al proceso de desincorporación y privatización de las empresas paraestatales que intervenían en el medio rural y a la reforma al Artículo 27 Constitucional.

rompe con las autarquías propias del sistema hacendario y generan el surgimiento de una pequeña burguesía agraria más pretenciosa (Aguilar Camín, 1978). Sin embargo, la Revolución Mexicana no pasa por la emancipación de las tribus indígenas Yaquis y Mayos.

La Convención de Aguascalientes y la Constitución de 1917 reflejan la necesaria concesión del grupo triunfante (los sonorenses) al establecer dos tipos de tenencia de la tierra, social y privada, ya que su concepción del modelo a seguir para el sector agropecuario estaba fundado en la unidad moderna de producción de corte privado.

En cuanto a la tenencia social, se estableció la facultad del Estado de poder otorgar tierras para su aprovechamiento, pero sin que dejaran de ser territorios propiedad suya. Es decir, los decretos presidenciales para expropiar y concesionar tierras, ya sea través de la figura del ejido o comunidad indígena, se limita a conceder el aprovechamiento, mas no a la propiedad. Sin embargo, la política para dotar a ejidos y comunidades durante el período de 1917 a 1934, se dio en función de la presión social localizada, más que en la visión de quienes detentaban el poder de ser una vía de desarrollo rural, ya que no contemplaban al ejido como el sustento productivo del campo sino como un mecanismo de control político y social, lo cual se refuerza posteriormente.

El acceso social a la tierra sólo se lograba por la vía de un decreto presidencial de dotación del derecho para explotar una parcela, ya sea a través del ejido o de la comunidad indígena. Esto refuerza una visión del Estado como algo omnipresente y lejano, pero que a final de cuentas a través del poder ejecutivo y, en particular del presidente de la República, se puede acceder a un bien deseado: la tierra.

A partir de 1928, cuando se establece un régimen político centralista, presidencialista, con preponderancia del Poder Ejecutivo y de corte autoritario, el rendimiento de cuentas se invierte y es la sociedad rural la que, al haber recibido la tierra de la forma antes expresada, se ve obligada a rendir tributo al Estado por la vía del voto incondicional o, en su caso, por la vía de una relación clientelar, paternalista y de renta institucional de carácter discrecional, lo cual ha provocado parcialmente una visión de la política como algo distante y ajeno.

Por otra parte, en la sociedad agraria prevalecía una autoconcepción del mundo como un espacio cerrado conformado por su propia comunidad, donde unos cuantos se atrevían a mirar el mundo externo y eran quienes encabezaban los trámites para ser objetos de dotación de tierras. Lo anterior generaba una preponderancia de los "líderes" agrarios y la reproducción del esquema presidencialista en la estructura formal de poder de los ejidos, donde el presidente del comité agrario (cuando se lucha por la tierra) y del Comisariado Ejidal (cuando ya se recibió la tierra), eran los mediatizadores por excelencia frente al Estado y otros agentes de la sociedad.

Había quienes concebían al ejido como un aparato de Estado que permitía canalizar la participación de la sociedad rural, en algunos momentos de manera incondicional y subordinada a los intereses de la clase política (Gordillo, 1988).

Los fenómenos antes mencionados se profundizaron e institucionalizaron en el período Cardenista. Sin embargo, también se modificó la concepción del ejido al entenderlo como una unidad productiva viable y se dotaron tierras como una estrategia de legitimación del Estado al concederlas con un mayor potencial productivo, inclusive en zonas equipadas con riego. Con anterioridad la dotación, además de sólo responder a la presión social, se otorgaba en tierras con un potencial

relativo o bajo, y se concebían como unidades complementarias para los ingresos de los productores, y no como un recurso capaz de sostener a las familias campesinas.

Por otra parte, si en un segmento de la sociedad mexicana se reforzó la omnipresencia del Estado, éste fue la sociedad rural, ya que por el intervencionismo del gobierno a través de múltiples empresas paraestatales e instituciones públicas, el control sobre la economía rural era casi absoluto. En el área de fertilizantes existía Guanos y Fertilizantes de México (posteriormente Fërtimex), en la comercialización de la producción estaban los Almacenes del Pueblo (luego Conasupo, que desapareció en 1999), si se trataba de crédito estaba el Banco de Crédito Ejidal que después fue Banrural, y hoy están la Financiera Rural y Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA), y respecto a los seguros existía Anagsa. Si algún sector se ha visto sometido en los últimos 20 años a un proceso de descentralización acelerado por la vía de la privatización de empresas paraestatales, éste ha sido el medio rural, como lo veremos más adelante.

Al finalizar el período Cardenista se inició el proceso de sustitución de importaciones, lo que tuvo diversas implicaciones para el medio rural, sobre todo porque se favoreció el crecimiento urbano - industrial y se subordinó el desarrollo rural, lo que propició una fuerte extracción de excedentes económicos por la vía de mano de obra y alimentos baratos para las ciudades. Sin embargo, se reforzó el desarrollo del aparato corporativista a través de las centrales campesinas,<sup>5</sup> lo cual limitó las posibilidades de la vida democrática en el medio rural. También se restringió la generación de una economía rural fuerte, ya que la función asignada al sector agropecuario fue la de producir alimentos baratos para las ciudades y así poder dar paso al modelo industrializador, lo que tuvo como consecuencia la pérdida de la

---

<sup>5</sup> Uno de los fenómenos dominantes durante la época fue el control de la participación política de los campesinos por la vía de los aparatos de control incorporados al PRI, tales como la Confederación Nacional Campesina (CNC), por eso se habla del voto verde.

autosuficiencia alimentaria que, en un país como el nuestro, con una base tecnológica pobre, provocó la pérdida de autonomía como país.

En los países que cuentan con una base productiva moderna y efectiva, la pérdida de la autosuficiencia alimentaria puede no ser significativa, ya que los excedentes económicos que generan lo pueden canalizar a la adquisición de alimentos en el mercado internacional.

Con un afán por resolver la crisis rural, durante el período de Echeverría se impulsó la constitución de organizaciones de productores, se modificó la Ley Agraria y se generó infraestructura productiva, sin embargo se descuidó la generación de una apropiación social del proceso productivo. Me refiero a que desde el Estado se impulsó la constitución de organizaciones de segundo y tercer nivel, se les dotó de mayor equipamiento, pero no se facilitó su constitución como empresas sociales viables; el hecho de que las instituciones públicas mediatizaran la canalización de los apoyos favoreció la corrupción y muchas inversiones se convirtieron en elefantes blancos, por otra parte, el control del crédito y la comercialización continuó en manos de las empresas paraestatales.

Estas organizaciones se convirtieron en espacios de poder y generaron nuevos modelos caudillescos a través de su uso como trampolín político, subordinando los intereses comunes a los intereses de la clase política rural. Las demandas agrarias se reforzaron, las movilizaciones y tomas de tierras se multiplicaron y la represión se recrudeció, fueron los tiempos de la guerrilla como expresión extrema y radical.

Como efecto político del movimiento de 1968 muchos universitarios se decidieron por la guerrilla, otros se integraron al movimiento campesino vía las organizaciones de productores campesinas. Sin embargo, su participación no fue lo benéfica que

podría pensarse, el discurso y las prácticas ultrademocráticas y sobreideologizadas, la sustitución de los liderazgos naturales de los campesinos, la falta de una capacidad técnica sustentada, fueron factores que limitaron el crecimiento, la consolidación del movimiento y la organización campesina, sobre todo por la descalificación ideológica, las purgas internas y el desplazamiento en los liderazgos de base. Pero también dio pie a la construcción de un nuevo discurso y una práctica renovada que rebasó las demandas agrarias y buscó dar salidas a la sociedad rural, sobre todo a los sectores campesinos que ya poseían la tierra, planteándose lo hoy llamado "lucha por la apropiación social del proceso productivo" (ver Guerrero Anaya, 1988).

El sexenio de López Portillo se caracterizó por tres programas base: el Sistema Alimentario Mexicano (SAM), el programa de atención a las regiones más pobres a través de la Comisión Nacional para la Planeación y el Desarrollo de las Zonas Marginadas (Coplamar) y la Ley de Fomento Agropecuario.

Con el SAM, orientado a recuperar la autosuficiencia alimentaria cuyos resultados fueron limitados, si bien se impulsó la organización de los productores agropecuarios (sobre todo en el sector ejidal), no se dio con una estrategia adecuada para romper con las estructuras de poder tradicional y generar las bases para un sustento social pertinente a la búsqueda del fortalecimiento de la sociedad civil rural, una caracterización adecuada es la siguiente:

Entre 1980 y 1982 se desarrolló el programa del Sistema Alimentario Mexicano (SAM), que buscó redistribuir la riqueza a favor del campo e incentivar la producción en el agro para conseguir la autosuficiencia alimentaria a través del subsidio a insumos y precios. La producción se incrementó pero con altos costos para el erario, debido a que se mantuvo la política de precios bajos para los alimentos en las ciudades, por lo que todo el impacto corrió a cargo de los ingresos petroleros del gobierno. La crisis que se generó

a partir de 1982 impidió sostener la política de subsidios. Debido a las distorsiones que incrementaban los precios del maíz (del que los campesinos sin tierra son consumidores intensivos) el SAM ha sido considerado un programa regresivo en el combate a la pobreza rural (Zepeda, 2000, p. 43).

En cuanto al Coplamar, se convirtió fundamentalmente en un terreno de cooptación de universitarios y profesionistas inquietos, dándoles un espacio de participación acotado por el propio Estado para atender a zonas de alta marginación social.

En relación con la Ley de Fomento Agropecuario, fue un primer ensayo por promover el incremento de la inversión privada en el campo y de incorporar grupos de poder del noroeste, sobre todo del norte de Sonora, al modelo corporativista estatal.

Con Miguel de la Madrid se sentaron las bases para el proceso de desincorporación de empresas paraestatales, la participación en el mercado global, la reconceptualización de la problemática alimentaria, y se transitó del concepto de autosuficiencia al de soberanía. Fue una época gris, donde los mecanismos corporativistas dejaron de ser tan efectivos, los procesos electorales causaron mayor inquietud entre la ciudadanía, sin embargo el voto campesino siguió siendo una fuente de legitimación para el régimen político.

### **3.1. El contexto histórico inmediato al surgimiento de la Comagro (1988-1992)**

Carlos Salinas llegó al poder con la menor votación para un candidato a la presidencia en la historia contemporánea de nuestro país. Su política se caracterizó por los siguientes rasgos generales:

En lo económico se instrumentó una estrategia agresiva de corte liberal, con un discurso modernizador que planteó la apertura comercial, la desincorporación de

empresas paraestatales y la reducción del gasto público hacia el campo, sobre todo en reducción del aparato burocrático.

En lo político se reformó el Artículo 27 Constitucional como una medida de liberalización, y se instrumentaron políticas públicas compensatorias, entre las cuales destacó la integración del Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad.

En el aparato estatal se ubicaron personas que habían militado en el intitulado Nuevo Movimiento Campesino, cuya bandera fundamental era la lucha por la apropiación social del proceso productivo y el reconocimiento de la mayoría de edad de los campesinos. Entre otros, Gustavo Gordillo, quien se incorporó al aparato gubernamental, y Hugo Andrés Araujo, quien se unió a la Confederación Nacional Campesina (CNC).

En lo social hubo un movimiento campesino débil y maniatado a través de un modelo neocorporativista como el Consejo Agrario Permanente, que intentaba agrupar a las centrales campesinas. Así como un impulso desde el Estado por promover las empresas del sector social rural a través de la realización de encuentros nacionales de organizaciones económicas de dicho sector.

Estos rasgos nos permiten confirmar nuestro insinuante planteamiento inicial: el movimiento campesino se ha desarrollado sobre la lógica de poder del régimen político dominante con un carácter, en lo fundamental, de corte corporativista, lo cual se reflejaba en la cultura organizacional del propio movimiento, en particular en estructuras jerárquicas de corte presidencialista, es decir, se centralizan las decisiones y los propios integrantes del movimiento se someten a la “voluntad” de quien está al frente del proceso organizativo.

A partir de 1984, el proceso de apertura comercial y la instrumentación de una política de reducción acelerada del aparato estatal (vía descentralización, por medio de la privatización), buscó que el mercado sustituyera la función del Estado, entendiéndolo como la mano invisible que posibilita la adecuada distribución de la riqueza.

Por otra parte, la sociedad rural sometida al régimen político mexicano, con un imaginario colectivo construido desde la perspectiva cultural de aislamiento que genera una visión del mundo limitada, sometida a prácticas paternalistas, proteccionistas y clientelares, cuenta con una capacidad de respuesta restringida. Me refiero a que la mediatización de las relaciones de las comunidades rurales vía sus representantes, ya sean los que encabezan la lucha por la tierra o los comisariatos ejidales, son el conducto a través del cual la comunidad rural se relaciona con el mundo exterior.

La política del régimen salinista se caracterizó por la ausencia de un proyecto claro de nación, nuestro país se vio sumergido en la dinámica que marcaron las megatendencias de globalización y el liberalismo económico. También se puede señalar se crearon vacíos en la vida social que el mercado, por sí mismo, no ha sido capaz de llenar.

La sociedad presionó al Estado en el establecimiento de procesos electorales más democráticos en la medida en que el voto cuenta. El presidencialismo fue acotado por la sociedad aun cuando existía un desconcierto ante la ausencia de un ejecutivo fuerte, pareciera que el sentimiento de la sociedad es como el de un huérfano que mientras vivió su padre cuestionó su existencia y ahora que no está, se le extraña. Esta situación fue más patética en el medio rural porque, como ya se planteó, la omnipresencia del Estado ya no fue tan clara, el proteccionismo a los mercados

agropecuarios desapareció, las organizaciones corporativas ya no fueron las de antes ni lograron convertirse en organizaciones auténticamente representativas del sector campesino.

Entre otras, estas eran algunas de las condiciones nacionales que favorecieron la constitución de Comagro y que, en la práctica, se manifestaron cuando Fertimex cambió su estrategia de distribución y venta a través de la creación de los Centros de Distribución Primaria (CDP) propiciando que algunas organizaciones campesinas de Jalisco se unieran con organizaciones de Querétaro, Morelos, Veracruz, Sinaloa y Sonora, y formaran así la Asociación Nacional de Distribuidores de Fertilizantes e Insumos Agrícolas del Sector Social (ANDFIASS) y la Comercializadora Agropecuaria Mexicana, SA (CAMSA) con el objeto de hacer un frente común, ser reconocidas como CDP y compactar la demanda nacional de fertilizantes a través de una comercializadora nacional.

### **3.2. Historia inmediata de la disputa por los excedentes en el medio rural**

Para analizar el papel de las organizaciones campesinas se parte del análisis de los aspectos centrales de la disputa por los excedentes económicos generados por los productores de granos:

1. A principios de la década de los ochenta, en México se constituyó lo que se podría clasificar como un discurso herético en relación con el papel de los movimientos campesinos y las disputas centrales que estos deberían encabezar. Surgieron expresiones en relación con que la lucha central es por la tierra que aún no ha sido repartida, y discursos que señalan que la disputa central es por la apropiación social del proceso productivo, es decir, la lucha por los excedentes económicos que generan los campesinos que ya han recibido la tierra. Esta posición resulta herética

aun para la propia izquierda, ya que califican como reformistas a quienes se suman a los movimientos campesinos con la intención de lograr una mayor influencia en las políticas públicas dictadas por el Estado a favor de la economía campesina.

Al calificar el discurso de herético es en razón de que el propósito del Estado era, en lo fundamental, abatir el rezago agrario y por parte de la izquierda la bandera fundamental seguía siendo la lucha por la tierra. En ese sentido, plantearse la disputa del excedente económico resultaba, en esos momentos de la historia, algo controversial y en contracorriente tanto del discurso oficial como de la izquierda.

Estas expresiones sobre la lucha por la tierra y la lucha por el excedente, fueron también el resultado de la participación activa de intelectuales ligados a organizaciones campesinas y, en gran medida, inspirados por el movimiento social de 1968, donde también encontramos tensión entre quienes consideran que la vía para el impulso de la transformación social es la lucha armada y quienes argumentan que la vía correcta es la articulación con los movimientos populares de carácter urbano, obrero y rural, y que en su momento fueron calificadas como posiciones reformistas, con todas sus connotaciones.

La disputa por la hegemonía discursiva que era la expresión legítima de los movimientos rurales tuvo también ciertos enclaves territoriales. En el noroeste era mucho más vital la expresión de lucha por la apropiación del proceso productivo, y en el sur del país la expresión más sentida era el de la lucha por la tierra, aún cuando en ambos territorios encontramos una mezcla de ambos procesos.

La primera desembocó, entre otras, en la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA), y la segunda se manifestó, sobre todo, en la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas (Unroca). Es en esta segunda expresión en

la que se centrará el análisis, sin perder de vista a las organizaciones que luchan por la tierra, aún cuando podemos ubicar que ninguna de las dos expresiones se dio de manera orgánica, en Jalisco, sin embargo, la segunda logró un mayor impacto.<sup>6</sup> En el siguiente capítulo se trata con mayor detalle esta influencia de la Unorca en el occidente del país.

En el caso de la Unorca, su lucha plantea la necesidad de generar una correlación diferente entre el Estado, el mercado y la sociedad rural, lo que implica una ruptura con el papel protagónico, clientelar y corporativista del Estado, resultado de la participación activa de las organizaciones de campesinos en la dinámica de los mercados. La lucha central era por lograr tres autonomías: la técnica, la comercial y la financiera, que se traduce en la construcción de aparatos económicos propios y apropiados por las organizaciones campesinas para propiciar el control social sobre los procesos productivos. Por tanto, implica incidir sobre los mercados de los productos, de los recursos financieros y la profesionalización de la gestión social de los excedentes y, por supuesto, de las políticas públicas de fomento y apoyo al medio rural.

Durante la década de los noventa, en nuestro país se generaron ajustes estructurales en torno a la dinámica de los mercados agropecuarios a partir del proceso de liberalización económica y política. El Estado aprovechó para articular la política neoliberal, partiendo de que el mercado es el ámbito de regulación social fundamental del cuál, entre otras cosas, surgió el consenso de Washington, con el discurso orientado a la apropiación social del proceso productivo e hizo de un discurso, originalmente herético, una política pública, que se tradujo en varios fenómenos:

---

<sup>6</sup>Debemos también considerar que la expresión política dominante de la sociedad rural que sigue prevaleciendo es la Confederación Nacional Campesina (CNC).

a) La cooptación de cuadros intelectuales vinculados a la Unorca, unos como funcionarios públicos (el caso más destacado es el de Gustavo Gordillo) y otros como dirigentes de la organización política tradicional (el más destacado es Hugo Andrés Araujo).

b) La desincorporación y venta de empresas paraestatales como Fertimex (monopolio en la producción y distribución de fertilizantes), la liberación del mercado de los productos agrícolas, controlada por la Conasupo, con la desaparición del precio de garantía, reduciendo la canalización de financiamiento para el medio rural.

c) La incorporación de la agricultura al Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLC), en donde se establece la apertura gradual de los mercados de granos a través de aranceles y cuotas libres de arancel, los primeros disminuyendo y las cuotas incrementándose año con año, hasta llegar a la liberación total en 2009 (a partir de 1992 se dieron quince años para la liberación total de las fronteras). Sin embargo, es importante señalar que dichos acuerdos no han sido respetados, ya que las cuotas libres de arancel se han rebasado año con año, con el argumento de que la industria requiere de mayores volúmenes y que no es posible poner en riesgo la seguridad alimentaria.

d) La liberalización política a través de la reforma constitucional al Artículo 27, que se puede analizar también en un terreno de disputa dentro del campo analizado. Hay quienes consideran que se traicionan los principios fundamentales de la lucha campesina, al establecer que la tierra entregada a los campesinos, por la vía de la reforma agraria se puede incorporar a la dinámica del mercado, pero hay quienes argumentan que dicha reforma permitió la liberalización política y la ruptura de los

cacicazgos ejidales. En Jalisco, la mayoría de las organizaciones campesinas capitalizan la reforma, como liberalización política.

El caso más claro es el de la Organización Campesina Independiente de Jalisco (OCIJ) del municipio de Cuquío, cuya organización de base está dada por la integración de sociedades de producción rural, que antes sólo eran permitidas a los pequeños propietarios. Es importante considerar en qué momento las organizaciones campesinas desarrollaron, a partir de su trayectoria, las condiciones para ser competentes políticamente hablando, para lograr dicha capitalización.

e) La dinámica de los mercados de los productos agropecuarios a nivel mundial tiende a que las materias primas disminuyan su valor; esto está acompañado de políticas públicas de fomento y apoyo al campo muy diferenciadas: mientras en 1992 una familia rural en los Estados Unidos, recibía un subsidio promedio de \$18,000.00 dólares anuales. En México, un ejidatario con diez hectáreas de maíz, recibía por la vía de Procampo un apoyo anual de \$8,700 pesos en promedio; además de un subsidio para la comercialización de \$180.00 por tonelada. Si su producción era de 3.2 toneladas por hectárea el subsidio era de \$5,760 pesos al año, sumando el Procampo y el apoyo a la comercialización da un total de \$14, 460 pesos anuales, esta situación sigue prevaleciendo en la actualidad.

f) Se presentó la crisis económica y política en 1994, la primera se tradujo en una devaluación significativa de nuestra moneda y en la segunda su manifestación más contundente fue la aparición pública del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN).

En este contexto, en 1992, 16 organizaciones de productores<sup>7</sup> de diversas regiones de Jalisco y otros estados aledaños, dieron vida a la empresa social Comercializadora Agropecuaria de Occidente (Comagro) como una respuesta a la desincorporación y venta de Fertimex, y logró ser ubicada como una de las respuestas más significativas a nivel nacional, ya que se conjugaron diversos capitales que le permitieron sobresalir, entre otros:

a) Su capital político. Aprovecharon sus relaciones con la Unorca, con los funcionarios y dirigentes incorporados al Estado, tanto a nivel federal como estatal, sin perder de vista su relación con la CNC de Jalisco, ya que nunca llegaron a formalizar su integración a la Unorca, manteniendo una supuesta posición de que sus intereses eran de carácter económico y no político, y por tanto habría neutralidad en el ámbito del ejercicio de la política electoral o gremial.

Dichas organizaciones tienen antecedentes como distribuidores de fertilizantes de la paraestatal mencionada, que también aprovechan como parte de su capital político al ser de las organizaciones que mejor desempeño han tenido en su práctica en la venta de fertilizantes, y cuentan también con antecedentes de movilización social relacionadas con la apropiación social del proceso productivo.

b) Su capital económico. En este terreno las organizaciones que se integraron a Comagro cuentan con:

- Infraestructura para la distribución de fertilizantes.
- Recursos financieros, ya que al poner en juego su capital político, gestionan apoyos económicos compensatorios del Estado. La referencia son las medidas que toma el Estado para alentar la reforma al Artículo 27 Constitucional, entre otras la creación del Fondo Nacional de Empresas en

---

<sup>7</sup> En el siguiente capítulo se mencionan y se les caracteriza para entender mejor el origen de la empresa Comagro.

Solidaridad, que canaliza apoyos financieros en condiciones muy favorables que permiten a las organizaciones contar con liquidez e insertarse con ventajas competitivas en la nueva dinámica del mercado de los fertilizantes, ya que las plantas productoras de dicho insumo fueron vendidas a privados.

- Negocian compras competitivas de fertilizantes con los nuevos dueños de las plantas productoras ya privatizadas, debido a que cuentan con los recursos financieros otorgados por el gobierno a través del Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad.<sup>8</sup>
- Fertimex les canaliza sus inventarios en condiciones muy favorables a las organizaciones para su venta, propiciando que éstas tengan disposición oportuna de dichos insumos.

c) Capital cultural. En el discurso, el Estado reconoció la presencia de las organizaciones económicas campesinas y las llamó el Nuevo Movimiento Campesino, esto permitió que se incursionara en otros campos, como era la opinión pública, donde el dirigente de la Comagro fue capaz de dominar dicho terreno siendo un referente obligado para los medios de difusión masiva en torno a la problemática del sector rural.

En síntesis, vale la pena referirse a la caracterización que hacen Horacio Santoyo y Manrubio Muñoz del momento que se vivía:

Ante la ocurrencia de la crisis de la deuda de 1982 y la implementación subsecuente de políticas de estabilización y ajuste, el modelo de política agrícola basado en la presencia ubicua del Estado dejó de ser económicamente viable, debido a que dependía del desembolso cuantioso de subsidios. Así, como resultado de la puesta en marcha de políticas macroeconómicas caracterizadas por la liberalización comercial, la desregulación económica y la privatización de empresas públicas, todos los mecanismos de control político e intervención económica que el

---

<sup>8</sup> Para conocer más a detalle las reformas impulsadas por el gobierno de Carlos Salinas de Gortari ver Cortés 1993, "El Agro mexicano ¿siempre lo mismo? p. 85 – 96.

Estado había diseñado y puesto en práctica en el campo fueron desapareciendo [...] Por ejemplo, Fertimex fue privatizado en 1992; Anagsa fue liquidada en 1989; Banrural se redimensionó a un nivel tal que para 1998 contaba con 73% menos empleados que en 1985, 63% menos sucursales, 70% menos productores acreditados y 70% menos superficie habilitada” (Muñoz, 2002). Para el año 2003 este banco fue sustituido por otra institución financiera. En tanto que la Conasupo paulatinamente fue retirándose de la comercialización hasta que en 1998 dejó de participar definitivamente en la compra de dos de los principales granos: maíz y frijol.

Todo este proceso dio lugar al surgimiento y consolidación de tres grandes acontecimientos que se refuerzan mutuamente, a saber (Gordillo *et. al.*, 1999):

- “1. La liberalización de una economía rural históricamente controlada y tutelada por el Estado.
2. El surgimiento de un sector competitivo de productores a pesar de la adversidad del contexto económico e institucional resultante del proceso de apertura y desregulación económica.
3. La transformación del ejido en un organismo de apoyo a la economía rural, en lugar de un instrumento de control político” (Muñoz, Santoyo, 2003, p.2).

Por otra parte, vale la pena reflexionar en qué terreno pretendía participar la Comagro en relación con la caracterización realizada por Guillermo Zepeda, relativa a la economía del sector agropecuario y en particular del sector ejidal, minifundista por naturaleza:

Una extensión de tierra insuficiente implica, por ese solo hecho, el uso insuficiente de los recursos pues la combinación entre los factores trabajo, capital y tierra no pueden ajustarse a los niveles óptimos. Si, por ejemplo, la obtención de más tierra estaba material o jurídicamente limitada, para incrementar la producción forzosamente tenían que usarse intensivamente los otros factores de la actividad económica: trabajo y capital.

Por lo que se refiere al capital, la oferta de este insumo es muy limitada. Por ser una actividad cíclica por excelencia, la agricultura requiere la disposición de capital ‘barato’ que pueda ser pagado al final del ciclo agrícola con las ganancias de la actividad.

Lamentablemente la estructura del mercado de insumos y de productos agropecuarios genera un efecto 'tijera' pues los proveedores de insumos (entre ellos el capital) suelen ser oligopolios con altos costos de operación y baja calidad de sus servicios y productos, por lo que el costo es elevado. En contrapartida la estructura del mercado de productos, igualmente concentrado, impone bajos precios a los productos por lo que la rentabilidad es muy baja. Entonces la posibilidad real de que un pequeño productor acceda a insumos (principalmente el capital) es muy baja (Zepeda, 2000, p. 62-63).

En estos terrenos tan complicados fue donde la Comagro incidió de manera distinta en cada una de sus etapas como se verá más adelante, donde de nuevo se hará referencia a la lógica con que actúa el minifundista.

#### **4. Análisis del caso de la Comagro: sus cuatro etapas históricas**

La evolución de la Comagro da pie a un análisis de mayor profundidad, por lo que ahora me remitiré a las cuatro etapas por las que atravesó de 1992 a 1999, año en que entró en una crisis que la llevó a su desaparición en 2001. Los antecedentes inmediatos, que dieron pauta a la aparición de la Comagro son los siguientes:

1. La incorporación al aparato estatal –ya sea gubernamental, vía Gustavo Gordillo,<sup>9</sup> o corporativo gremial, vía Hugo Andrés Araujo<sup>10</sup>– de integrantes de la Unorca, se reflejó en Jalisco con la incorporación al Instituto Nacional de Capacitación Agropecuaria, AC (INCA-Rural) institución dependiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (Sagar), de Rolando Loubet como delegado de INCA y de Francisco Javier Guerrero (quien escribe este texto) como director operativo de dicho instituto, en 1989.

---

<sup>9</sup> Subsecretario de política y concertación social de la SAGAR.

<sup>10</sup> Subsecretario de Organización de la CNC.

Rolando Loubet tiene una amplia trayectoria como promotor de organizaciones económicas ligadas a la Unorca, sobre todo en el sur de Nayarit, y Francisco Javier Guerrero (cercano a Gustavo Gordillo), quien tenía relaciones amplias tanto con organizaciones de productores, como con organizaciones civiles del estado de Jalisco desde su rol como profesor investigador del ITESO.

Ambos iniciaron un proceso de trabajo con las organizaciones económicas más destacadas de Jalisco, Nayarit y Colima, ya que la delegación del INCA-Rural, ya que era de carácter regional.

Para fines de 1989, Rolando Loubet fue nombrado subdelegado de Política Sectorial y Concertación Social de la Sagar, y Francisco Javier Guerrero fue nombrado delegado del INCA-Rural. Esto permitió que se establecieran acuerdos y convenios con varias de las organizaciones que luego dieron origen a la constitución de la Comagro.

De 1990 a 1992 Rolando Loubet continuó en el estado de Jalisco como subdelegado y Francisco Guerrero fue ubicado en el estado de Morelos. El primero de ellos continuó su interacción con las organizaciones, e intentaron integrar un comité regulador de precios de los insumos agrícolas, sin embargo el oligopolio existente lo impidió. La intervención del subdelegado de Concertación Social facilitó el reconocimiento de varias organizaciones como centros de distribución primaria de fertilizantes.

2. Por su parte, las organizaciones de productores comenzaron a tejer una red que facilitó la integración en el momento en que se privatizó Fertimex, en ella fue fundamental el papel que jugaron los asesores de las propias organizaciones, en lo particular Antonio Hernández Alarcón, asesor de la Unión de Ejidos de la ex laguna

de Magdalena del municipio de Etzatlán, y con influencia en las organizaciones de la región de Ameca (uniones de ejidos de Ameca, Enrique Álvarez del Castillo de Aqualulco, Luís Echeverría de Mascota, Alfredo V. Bonfil de Amatitán); Everardo Van Zoelen, asesor de las uniones de ejidos ubicadas en la rivera de Chapala (Francisco I. Madero de Jocotepec, Lázaro Cárdenas de Juanacatlán), y Ernesto Cruz asesor del ejido Peñasquillo. Por su parte, Rolando Loubet tenía una fuerte influencia en las uniones de ejidos del sur de Nayarit como las de Lázaro Cárdenas de Ahuacatlán; Ixtlán del Río y Santa María del Oro, entre otras.

3. Las acciones conjuntas de las organizaciones en Jalisco, antes de la constitución de la Comagro fueron:

- Desde 1984 varias de las organizaciones que constituyeron a la Comagro se sumaron a grupos de otros estados del país y participaban en movilizaciones para incrementar los precios de garantía del maíz.
- Entre 1988 y 1992, 20 uniones de ejidos que participaban en la distribución de fertilizantes, intentaron, a través de la CNC, dar soluciones a los problemas que enfrentaban, entre otros: irregularidades en el abasto de fertilizantes por parte de la empresa paraestatal Fertimex; los precios de otros insumos para la agricultura; la falta de créditos y el precio del maíz.
- A iniciativa de la Unorca (en lo fundamental), en 1991 participaron en la constitución de la Asociación Nacional de Distribuidores de Fertilizantes del Sector Social (Andfiass) con el propósito era mantenerse como organizaciones sociales en el mercado de los fertilizantes, lo que se tradujo en su reconocimiento como Centros de Distribución Primaria de Fertimex.

4. En febrero de 1992 se constituyó la Comagro, integrada originalmente por quince organizaciones, ocho de ellas de Jalisco:

- Tres de la región de Ameca: uniones de ejidos Valle de Ameca; Ex Laguna de Magdalena, del municipio de Etzatlán, y Enrique Álvarez del Castillo, del municipio de Aqualulco del Mercado.
- Sociedad Cooperativa Rural de El Grullo, del municipio del mismo nombre, de la región Costa Sur.
- Unión de Ejidos 20 de Noviembre, del municipio de Tlaquepaque.
- Tres ubicadas en la región de ciénega de Chapala: uniones de ejidos Francisco I. Madero, del municipio de Jocotepec; Unión de Ejidos de Jocotepec, del municipio del mismo nombre; Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas, del municipio de la Barca.

Del estado de Nayarit se integran 4 uniones de ejidos y un ejido:

- De la región sur, las uniones de ejidos: Ixtlahuacán del Río Nayarit, del municipio del mismo nombre; Santa María del Oro del municipio, del mismo nombre; e Iztlán del Río, del municipio del mismo nombre.
- El ejido Peñasquillo del Norte, del estado de Nayarit.

De Michoacán se integró Convergencia Campesina, sociedad civil del municipio de Patzcuaro, Michoacán (Ver anexos 1 y 2).

#### **4.1. Primera etapa: la búsqueda del fortalecimiento económico de las organizaciones socias (1992-1994)**

Uno de los factores favorables que se presentaron en el contexto del Estado de Jalisco, es que las organizaciones de productores chocaban con los intereses

particulares del gobernador de la entidad, ya que uno de sus hijos pretendía consolidar un negocio dedicado a la venta de fertilizantes, en asociación con dos personas más,<sup>11</sup> quienes las consideraban como una competencia no deseada. Sin embargo, las contradicciones entre el gobernante y los responsables de la política social rural por parte del gobierno federal fueron aprovechadas por las organizaciones campesinas.

Por parte de Fertimex, antes de la privatización las uniones de ejidos fueron reconocidas como centros de distribución primaria (CDP) y cuando dicha paraestatal vendió su planta productiva, en noviembre de 1991 coincidió con el anuncio de la Presidencia de la República sobre la creación del Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad (Fonaes) en el marco del “Plan de diez puntos par dar libertad y justicia al campo mexicano”, con el cual se pretendía atenuar el efecto de la reforma del Artículo 27 Constitucional (Encinas 1995).

Es así como la Comagro nació por iniciativa de quince organizaciones de productores de los estados de Jalisco, Nayarit y Michoacán, y en su evolución llegó a estar integrada por 30 organizaciones (ver anexo 1). En razón de la desaparición de Fertimex, su función original fue reunir la demanda de fertilizantes para adquirirlos en conjunto y obtener mejores precios con la planta industrial del país y, posteriormente (1993), para poder acceder también a la oferta internacional por los volúmenes compactados.

En su evolución desarrolló otras áreas de trabajo como la comercialización de granos, sobre todo maíz, y gracias a los volúmenes logrados logró ofertar en condiciones comerciales favorables para sus socios. Brindaba servicios de capacitación, asistencia técnica agronómica y desarrollo de sistemas de cómputo

---

<sup>11</sup> La empresa se llamaba Rucaco, haciendo referencia a los primeros apellidos de los socios, Rubio, Campos y Cosío.

para mejorar los procesos administrativos y generar recomendaciones agronómicas. En 1999 estaba integrada por 30 organizaciones: 22 de Jalisco; 3 de Nayarit; 2 de Michoacán; 1 de Colima; 1 de Querétaro, y 1 de Durango (ver anexo 1).

Varios fueron los efectos favorables para la Comagro y sus y las organizaciones que la integraban en el periodo reseñado (1992-1994):

- En primer lugar lograron capitalizar las contradicciones entre el gobernador del Estado y los funcionarios del gobierno federal responsables de instrumentar las políticas sociales hacia el sector rural. Estas contradicciones se llegaron a manifestar en la solicitud del gobernador en turno, Guillermo Cosío Vidaurri, que exigió la salida del subdelegado de Política Sectorial y Concertación de la Sagar, Rolando Loubet, quien fue ubicado en el estado de Nayarit lo que favoreció la integración a la Comagro de las organizaciones de dicho Estado.
- Su capacidad propositiva y de movilización, combinada con su vinculación a profesionistas ligados a las organizaciones campesinas, se tradujo en proyectos viables que fueron presentados al Fonaes y así aprovecharon las políticas gubernamentales que pretendían atenuar los efectos negativos de las reformas jurídicas e institucionales.
- Lograron visualizar la necesidad de mantener la autonomía de las organizaciones socias con respecto a la Comagro, al canalizar el financiamiento de Fonaes a cada una de ellas en lugar de centralizar el apoyo, con lo que se logró que cada organización se responsabilizara por el crédito recibido. Esta estrategia fue pensada para que, en el caso de que una fracasara, no arrastrara a todas las demás.

Durante 1992 y 1993 el sustento financiero de sus operaciones fueron las líneas de crédito que cada uno de sus socios tramitó ante el Banco Nacional de Crédito Rural o

con la banca privada. De acuerdo con el Informe de 1992-1993 del Consejo de administración de la Comagro, en el capítulo de gestión financiera (p.22), se establece que entre las actividades principales se realizaron las siguientes:

- Elaboración de flujos financieros para ocho socios.
- Gestión de crédito ante Banrural para seis organizaciones que no operaban con dicho banco.
- Gestión de doce cartas de crédito para doce organizaciones socias.
- Seguimiento al trámite de cartas de crédito en cada uno de los bancos privados de nuestros acreditados.

El papel del equipo gerencial de la Comagro era apoyar a los socios en la formulación de los proyectos e integración de los expedientes requeridos por los bancos para tramitar el crédito que se otorgaba como capital de trabajo. Este esquema permitía que cada socio contara con la liquidez necesaria para realizar sus compras, compactándolas en Comagro a través de un comité de compras, en la que cada socio establecía su programa de comercialización de fertilizantes.

La autonomía relativa de cada organización y el papel del equipo gerencial de apoyo a las gestiones financieras, son características propias de la primera etapa de la empresa.

La descripción anterior es útil para clarificar lo siguiente: en buena parte el éxito inicial de Comagro se debió a que el soporte financiero y los riesgos comerciales se diluían entre los socios, evitando así que si algún socio no tenía éxito, arrastrara a los demás.

En 1993 se dio la primera experiencia en la importación de fertilizantes. Los esquemas de crédito para las organizaciones cambiaron de la siguiente manera: con

anterioridad se pedía crédito de avío comercial a Banrural o a la banca privada con apoyo de FIRA. A partir de la incursión en el mercado internacional se tuvo la necesidad de combinar el financiamiento bajo tres modalidades: capital de trabajo, cartas de crédito y financiamiento del proveedor internacional Mitsubishi. Este esquema se mantuvo durante 1994.

Durante 1993 se impulsó la comercialización de maíz en alianza con Conasupo, a través del Programa de Apoyo a la Comercialización Ejidal (PACE) colectivo<sup>12</sup>, los logros fueron relevantes y la participación de las organizaciones decisiva. De acuerdo con los informes del Consejo de administración de la Comagro, los datos relativos a la canalización de recursos por el programa colectivo fueron: “Tan sólo en el PACE, los socios operaron recursos por N\$8’400,000” (informe 1992, p. 26); “El monto del PACE colectivo, administrado fue de N\$10’120,161, 29% más que el ciclo anterior” (informe 1992- 1995, p. 25).

El PACE se canalizaba a las organizaciones de productores para dar apoyo en la comercialización, situación que se vio incrementada notablemente en los siguientes ciclos. La tabla nos muestra la evolución en volúmenes operados y de las organizaciones involucradas:

#### EVOLUCIÓN DE LAS OPERACIONES COMERCIALES DE MAÍZ 1991-1995

ORGANIZACIÓN	CICLO Y VOLUMEN TOTAL			
	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995
	25,000	75,000	140,000	217,000
UE de la ex laguna de Magdalena				

<sup>12</sup> El PACE es el programa de apoyo a la comercialización, instrumentado por CONASUPO, que se canalizaba de manera individual, sin embargo las organizaciones que se decidieron a comercializar su maíz de manera directa lograron gestionar que los productores cedieran su apoyo a la organización dándole el carácter de colectivo.

UE Fco. I. Madero, Zapotitán				
UE de Jocotepec				
UE Valle de Ameca				
UE Atotonilco				
UE Lázaro Cárdenas, Juanacatlán				
Agroferretera de la Ciénaga				
UE Lázaro Cárdenas de la Barca				
UE Luis Echeverría A. de Mascota				
Soc. Cooperativa El Grullo				
UE Enrique Álvarez del C. Ahualulco				
Ejido Cd. Guzmán SPR de RI				
UE Lázaro Cárdenas de Ahuacatlán				
UE Santa María del Oro				
Trébol 2000, SA de CV				
AA L. Ixtlahuacán del Río				

Fuente: informe 1992-1995, p. 26.

Por otra parte, es importante señalar que al ser 1994 un año electoral, se capitalizaron apoyos significativos del gobierno, tanto en la construcción de infraestructura moderna para el acopio de maíz, como en tecnología para modernizar los sistemas productivos agrícolas. La Comagro da cuenta de los apoyos gestionados en su “Informe General de Administración 92-95” (p. 27):

En infraestructura para la comercialización de maíz, se lograron apoyos para ocho organizaciones y la propia Comagro consistentes en:

- Seis silos de 5,000 toneladas cada uno.
- Dos secadoras de granos con capacidad de 20 toneladas cada una.
- Una secadora con capacidad de 10 toneladas.

- Cuatro básculas con capacidad de 70 toneladas.
- Una báscula de 60 toneladas de capacidad.

Los recursos canalizados por el gobierno estatal ascendieron a 1'567,150 pesos. En acciones orientadas a los programas de productividad agrícola e innovación tecnológica el gobierno canalizó un total de 4'510,000 pesos, tanto en equipo como en insumos (p. 31), en beneficio de trece organizaciones integradas a la Comagro.

Los rasgos esenciales de la primera etapa de la Comagro eran lo siguientes:

a) El aparato administrativo era reducido, con amplia experiencia, especializado, capaz y flexible, con fortalezas y resultados tangibles en la gestión financiera, comercial y de apoyos gubernamentales. Sin embargo, existía el fenómeno de que la mayoría de los gerentes también representaban intereses particulares de algún socio y manejaban la información estratégica para favorecerlos, además de ser un contrapeso permanente para el presidente del consejo. Esto generó una visión utilitaria de la relación Comagro-socios, pero también era evidente que las instancias formales de toma de decisiones jugaban un papel secundario, tales como el consejo de administración y la asamblea general de socios.

b) El manejo administrativo-contable era deficiente, y el proceso de capacitación sólo atendía aspectos de formación empresarial sin tomar en cuenta los relacionados con el fortalecimiento de las bases sociales de los socios.

c) En esta etapa la Comagro consideró importante el conocer experiencias de organizaciones de productores en Europa y de la Bolsa Agropecuaria de Chicago.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Durante este periodo se realiza una visita a corporativos empresariales en España, Holanda, Francia y Bélgica, se conoce la experiencia de COARVAL, empresa que integra a las cooperativas agrícolas de Valencia, España y que suma la demanda de insumos agrícolas.

La Comagro logró una amplia expansión comercial, relaciones con grandes corporativos internacionales, y creció en membresía hasta llegar a 30 organizaciones socias.

En términos generales, se puede caracterizar de la siguiente manera la primera etapa de la Comagro:

En cuanto a la interacción de la comercializadora con sus socios y de estos con la comercializadora, el fenómeno central fue el papel protagónico de los cuadros asesores, quienes en primera instancia conformaron el consejo de administración, fue así que durante 1992, el presidente del consejo fue Antonio Hernández Alarcón, asesor de la unión de ejidos de la ex laguna de Magdalena; el secretario fue Everardo Van Zoelen, asesor de la unión de ejidos Francisco I. Madero de Zapotitán, municipio de Jocotepec; el tesorero, Ernesto Cruz González, asesor del ejido Peñasquillo del municipio de de Santiago Ixcuincla, Nayarit; en el consejo de vigilancia se incorporó a Antonio Colima Tapia presidente de la Unión de Ejidos del Valle de Ameca, del municipio de Ameca, a Dagoberto Gutiérrez de la Unión de Ejidos de Tlaquepaque, enlace con la CNC estatal.

En enero de 1993 se nombró un nuevo Consejo de Administración integrándose de la siguiente manera: Presidente: Antonio Hernández Alarcón, (gerente de la Unión de Ejidos de la Ex laguna de Magdalena y único asesor de organizaciones); Vicepresidentes: Antonio Colima Tapia (presidente de la unión de ejidos de Ameca), Carlos Quirino Pérez (gerente de la sociedad cooperativa de El Grullo, Jalisco) y Alfredo Valenzuela Ortiz (presidente de la unión de ejidos Lázaro Cárdenas del municipio de La Barca, Jalisco); Secretario: Jorge Sánchez, (presidente de la unión

---

Además se inician los contactos con la Bolsa de Chicago, para conocer su operación y la compra – venta de futuros en el maíz.

de ejidos Temporaleros de la Costa, del municipio de Tomatlán, Jalisco).<sup>14</sup> Los asesores se integraron como equipo gerencial de la Comagro con la siguiente estructura: como gerente de administración, Leticia Hernández (ex funcionaria de Fertimex); gerente comercial de fertilizantes, Carlos Landeros Zuno (ex funcionario de Fertimex); gerente de comunicación, Francisco Javier Guerrero Anaya (quien escribe esto); gerente de asistencia técnica productiva, Ernesto Cruz González; gerente de asistencia técnica enfocado a apoyar los procesos de comercialización de granos, Everardo Van Zoelen.

En 1993, con el objeto de participar en el mercado internacional de los fertilizantes, se creó la gerencia de compras internacionales de fertilizantes que encabezó Manuel Cruz González, hermano de Ernesto Cruz, quien entró en competencia con Carlos Landeros, quien decidió dejar la empresa en 1994.

Sin embargo, siguió presentándose una dualidad en las funciones ya que Antonio Hernández además de ser presidente del consejo, asumió la gerencia general, situación que para 1993 se resolvió parcialmente<sup>15</sup> al contratar al CP Nicanor Gómez, quien contaba con amplia experiencia gerencial en una compañía tabacalera de Nayarit.

Esta situación me lleva a reconocer las siguientes situaciones:

- En su origen, la integración del consejo de administración provocaba que los directivos fueran también operativos, en este sentido eran juez y parte en la toma de decisiones y en la operación cotidiana de la empresa, es decir, participaban como cuadros directivos tomadores de decisiones estratégicas e

---

<sup>14</sup> Quien se incorporo de tiempo completo a la vida interna de la Comagro

<sup>15</sup> Parcialmente, por el grado de incidencia en la operación cotidiana que mantuvo siempre Antonio Hernández, situación que llegó a manifestarse en el bloqueo de las decisiones del gerente general o en plantearle tareas complicadas como lo fue la regulación contable de la comercializadora.

incidían como personal operativo en el manejo de información y en las decisiones cotidianas que afectaban a la Comagro y a los socios.

- El manejo de la información comercial, en términos de oportunidades de mercado, era canalizada con mayor oportunidad y con cierto grado de discrecionalidad a las organizaciones ligadas a los asesores, lo que generaba ciertas ventajas competitivas a las mismas, en este sentido también se veían favorecidas en el proceso de formulación de proyectos para obtener líneas de crédito que facilitaran sus operaciones comerciales, lo cual generó un despegue consistente en los volúmenes de operación.
- El comportamiento de las organizaciones en su interacción con la Comagro era claramente diferenciado:
  - a) Los socios que ya contaban con la experiencia de participar de manera activa y propositiva en la dinámica comercial de fertilizantes y granos intervenían en la toma de decisiones,<sup>16</sup> así existía un comité de compras de fertilizantes al cual acudían todas las organizaciones interesadas en adquirir ese producto, el equipo gerencial exponía las opciones que ofrecían los distintos proveedores y cada organización, de acuerdo con sus requerimientos y su capacidad financiera, definía el volumen de compra.

---

<sup>16</sup> Las organizaciones que se pueden ubicar en esta categoría son: las uniones de ejidos Valle de Ameca; ex laguna de Magdalena, municipio de Etzatlán; Enrique Álvarez del Castillo, municipio de Aqualulco; Francisco I. Madero, Jocotepec; Atotonilco el Alto; Abel Salgado Velasco, de Tototlán; Lázaro Cárdenas, del municipio de Juanacatlán; Lázaro Cárdenas, del municipio de la Barca; Luís Echeverría, de Mascota; la Sociedad Cooperativa de El Grullo; la SPR Jesús González Silva, de Yahualica; el Ejido Ciudad Guzmán; Agroferretera de la Ciénega, SA, del municipio de la Barca; todas ubicadas en el estado de Jalisco. La Comunidad Indígena de San Juan Nuevo, del municipio de San Juan Nuevo Michoacán. El Ejido Peñasquillo, del municipio de Santiago Ixcuincla, Nayarit.

- b) Organizaciones que participaban por no estar fuera de la Comagro, lo que significaba ser su socio en términos de representación y juego en la dinámica gremial.<sup>17</sup>
- c) Organizaciones que se asociaron a la Comagro, lo que era significativo en términos de un frente de lucha por la apropiación del proceso productivo, es decir por una postura más de carácter ideológico que de carácter práctico.<sup>18</sup>

Las interacciones eran diferenciadas: con las primeras existía mayor coordinación y apoyo, así como participación en la toma de decisiones; con las segundas su participación era de carácter marginal, pero se les incluía en los procesos de planeación y capacitación dirigidos en lo particular a las organizaciones (por ejemplo se llevó a cabo un taller de planeación estratégica con la unión de ejidos del municipio de Amatitán que producían el tequila regional); con los terceros la relación era de apoyo político más que de carácter práctico, fue así como su incidencia era fundamental en el proceso de arranque de la comercializadora al poner en juego sus relaciones políticas a favor de la Comagro.

En cuanto a la gestión de financiamientos y la administración de riesgos, como ya se planteó, el papel de la Comagro era apoyar a los socios para realizar su plan de negocios en torno a la comercialización de fertilizantes y granos, elaborar las propuestas técnicas y proyectos para las fuentes financieras y los organismos públicos de apoyo a las empresas rurales, en particular el Fondo Nacional de Empresas Sociales (Fonaes).

---

<sup>17</sup> En esta categoría se pueden ubicar a las uniones de ejidos de Zapopan; Temporaleros de la Costa, municipio de Tomatlán; Luís Echeverría, de Cihuatlán; Alfredo V. Bonfil, del municipio de Amatitán; todas de Jalisco. Unión de ejidos Lázaro Cárdenas, de Ahuacatlán Ixtlahuacán del Río, municipio del mismo nombre; Santa María del Oro, municipio del mismo nombre, las tres de Nayarit.

<sup>18</sup> En esta categoría se pueden ubicar las tres uniones de ejidos de Nayarit antes mencionadas que pueden ubicarse en las dos categorías, en esta en términos de ser parte de la Unorca, así como Convergencia Campesina, SC, de Patzcuaro, Michoacán, Campesinos Unidos de Querétaro.

En términos generales se puede afirmar que en esta etapa se dieron los siguientes procesos:

- Se capitalizaron al máximo los apoyos compensatorios del gobierno federal y se mostró a una Comagro decidida a fortalecer a las organizaciones socias al facilitar y gestionar los beneficios generados por las reformas estatales. Así, con apoyos del Fonaes, se logró que un buen numero de organizaciones fueran sujetas de crédito, y recursos para el desarrollo de infraestructura para la comercialización, a través de esquemas financieros de carácter cuatripartita: recursos de los socios, apoyos gubernamentales a través de Fonaes, convenios de concertación con la Sagar y del gobierno del estado, y créditos de la banca comercial y de desarrollo. En este sentido la Comagro cumplía con creces su función de integrar servicios en la búsqueda de fortalecer a las organizaciones socias.
- Una adecuada dispersión de riesgos: ya que las organizaciones contaban con autonomía financiera, obtuvieron sus propias líneas de crédito y desarrollaron sus sistemas de recuperación de los créditos que a su vez canalizaban a sus socios al integrar la comercialización de los fertilizantes con la compra y realización comercial de la producción. Es decir, el productor primario podía recibir su fertilizante a crédito y pagar con parte de su producción de maíz.
- Se incursionó en el mercado internacional que requería de mecanismos financieros más modernos y menos costosos como son las cartas de crédito, además de utilizar los apoyos gubernamentales como garantías ante las fuentes financieras. Los recursos frescos canalizados por el Fonaes al ser socio de los negocios, propiciaba el contar con condiciones financieras más

sanas y con garantías líquidas que fortalecían la capacidad negociadora ante la banca. Por otra parte, las negociaciones con las fuentes financieras y con la banca, con la intermediación de la Comagro, daba mayor solidez y fortaleza. Sin embargo la incursión en el mercado internacional también implicó la generación de la crisis de la Comagro debida a la devaluación de 1994.

En cuanto a la dinámica en los mercados de los fertilizantes, se pueden señalar las siguientes etapas:

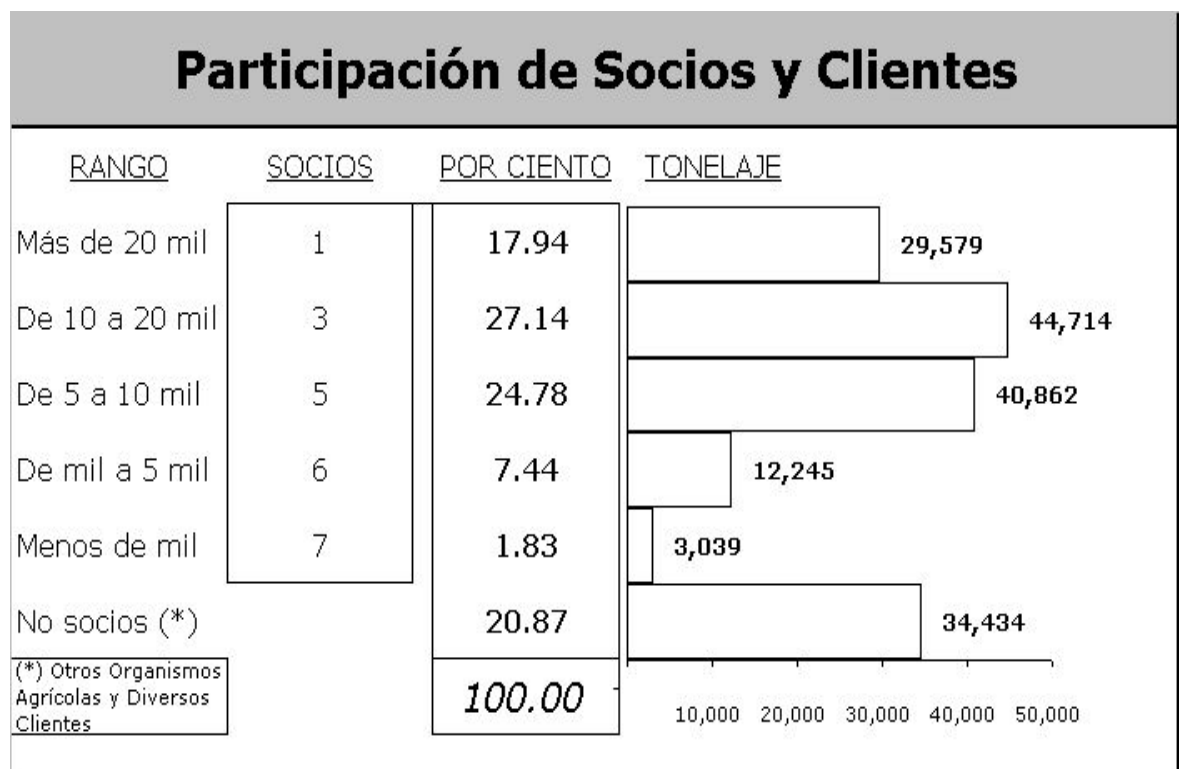
- En 1992 las operaciones de las organizaciones a través de la Comagro fueron poco significativas, ya que fue un año donde se colocaron en el mercado de las organizaciones los inventarios de la empresa paraestatal Fertimex, sin embargo se empezó a trabajar con las empresas que se quedaron con la planta industrial de dicha paraestatal: por una parte, Agronitrogenados adquirió la planta de Veracruz, dedicada en lo fundamental a la producción de urea, y por otra, Fertinal, que adquirió la planta dedicada a la producción de fosforados.
- Para 1993 se ampliaron los acuerdos comerciales con la planta nacional, sin embargo se empezó a explorar el mercado internacional a través de dos grandes empresas japonesas: Mitsubishi y Sumitomo. Por otra parte, se comenzó a explorar e impulsó el sistema de manejo de suelo y fertilización orientados a la alta producción, lo que implicó la búsqueda de nuevos insumos: la cal agrícola para el mejoramiento de la acidez del suelo, el potasio como un elemento adicional para la adecuada nutrición de la planta,<sup>19</sup> micronutrientes, etc. En este sentido, se buscaron nuevos productos en el mercado de los insumos para el mejoramiento en la calidad de los suelos y la

---

<sup>19</sup> Se buscaba cambiar de concepción en el manejo y uso de los fertilizantes, de fertilización del suelo a mejoramiento de la nutrición de las plantas.

mayor disposición de nutrientes para las plantas, ampliando y diversificando el mercado de los fertilizantes.

- Desde 1993 se iniciaron las importaciones de fertilizantes que en 1994 adquirieron mayor peso en las operaciones de la Comagro. Mientras en 1993 el volumen operado fue de 158,115 toneladas, de las cuales 69,656 fueron importadas (44%), para 1994 se comercializaron 164,872 toneladas, de las cuales 88,348 (53.6%) fueron de procedencia extranjera (Informe General 1992-1995 Comagro, p. 17)
- En cuanto a la participación relativa de las organizaciones en las operaciones de la Comagro para 1994 el comportamiento fue el siguiente:



Fuente: Informe General de Administración Comagro 1992-1995 (página 19).

Lo anterior nos muestra cómo se concentraban las operaciones en algunos socios y como fueron creciendo las operaciones con otros clientes y otras organizaciones que no formaban parte de la Comagro. Esto puede prestarse a dos interpretaciones: la primera es que la Comagro se estaba distanciando de su función central de dar servicio a los socios, y la segunda es que, siguiendo la lógica de mercado debería atender a los clientes que se le presentaran con tal de ampliar sus volúmenes de operación y poder desarrollar economías de escala que le permitieran ser un actor relevante en la dinámica mercantil de los fertilizantes. Ello manifiesta una tensión sana que, en gran medida, se supo resolver, pues era necesario mantener y ampliar sus volúmenes de operación comercial y poder seguir ofreciendo precios competitivos a sus socios.<sup>20</sup>

En cuanto a la dinámica comercial del maíz, es importante destacar que en sí no era un gran negocio para la Comagro ya que el mercado siempre presentó dificultades en cuanto a precios, en este sentido el papel de la comercializadora era el de compactar la oferta y hacer frente en la negociación con el Estado en torno a la gestión de subsidios y apoyos a la comercialización, tanto de carácter financiero como de infraestructura y equipo, como ya se planteó anteriormente. Sin embargo sí se inició la vinculación con empresas industriales como Grupo Maseca (Gruma), con quien se intentó una alianza estratégica a través de la creación de una empresa en asociación, Harinera de Maíz de Jalisco (Hamajal). Para la Comagro era claro que la vía más adecuada para hacer viable la producción y

---

<sup>20</sup> Una de las razones del fracaso de la empresa (AGUJA) que integran varios de los socios de la Comagro posterior al cierre de la comercializadora fue su purismo en el manejo del mercado, al no cubrir ellos los volúmenes necesarios para ser un agente comercial atractivo y competitivo, perdieron la oportunidad de continuar en el mercado de los fertilizantes, su posición era solo atender la demanda de sus socios.

comercialización de maíz era participar en la industrialización del grano. Este acuerdo de participar como socios en una nueva planta industrial se realizó en julio de 1994.

El número de organizaciones y el volumen de grano comercializado se incrementó ciclo por ciclo, sin embargo no hay que perder de vista que el Estado, a través de la Conasupo, seguía jugando un papel central en las operaciones comerciales, sobre todo a través del PACE.

En esta etapa, la interacción de la Comagro con el Estado se puede caracterizar de la siguiente manera: para la entidad, la comercializadora era una expresión clara y consistente del modelo de organización que propiciaba y legitimaba sus reformas, traducidas en la liberalización económica y política del sector rural, ya que:

- Se integró de manera competitiva a la dinámica del mercado del fertilizante, siendo líder regional en el occidente del país en volúmenes operados, accede al mercado internacional e introduce nuevos productos que a su vez inciden en una mayor productividad.
- Logró aglutinar y dinamizar a un número significativo de organizaciones, muchas de ellas integradas en periodos presidenciales anteriores, sobre todo en los sexenios de Luís Echeverría (1970-1976) y José López Portillo (1976-1982), principalmente uniones de ejidos. En este sentido, muestra cómo el sector ejidal es un actor relevante, que sólo requiere de impulsos y reformas para actuar en una economía competitiva.

- Los resultados en la productividad agrícola, sobre todo en el maíz, así como las innovaciones tecnológicas introducidas (sembradoras de precisión, regulación del pH del suelo, nutrición vegetal, etc.) con el apoyo gubernamental, fueron otra fuente importante de legitimación, en este caso en particular del gobierno del estado, que impulsó dichas innovaciones.

La Comagro aprovechó al máximo las políticas compensatorias del Estado, sobre todo en torno al proceso de liberalización de la intervención económica. En este sentido participó en la dinámica de la organización campesina de corte gremial y de interlocutor privilegiado con el aparato gubernamental.

Me parece relevante señalar los aspectos que esta etapa nos deja para la reflexión a realizar en el capítulo de las conclusiones:

- Una pregunta fundamental es, ¿cuál debe ser el papel de los profesionistas que se incorporan a los procesos de organización campesina, aun cuando se ligen de manera orgánica a los mismos?
- Una segunda línea de reflexión es sobre la caracterización que se hace de la experiencia de la Comagro desde el ámbito académico, ¿qué tan pertinente es y qué tanto ayuda a clarificar el sentido de la organización?
- El tercer tema para reflexionar es la incapacidad para institucionalizar los procesos organizativos y sus implicaciones en la evolución de las organizaciones.
- Finalmente, se puede pensar en cómo articular las distintas áreas de disputa, entre el excedente económico, la representación gremial y política, el modelo de apropiación de los recursos naturales, así como la construcción de nuevos conocimientos y el desarrollo de tecnologías.

#### **4.2. Segunda etapa: centrada en la Comagro y su fortalecimiento (1995-1998)**

Con la devaluación de diciembre de 1994 se puso al descubierto la fragilidad del modelo económico y financiero del país. Cientos de miles de deudores –créditos empresariales, hipotecarios, al consumo, agropecuarios– cayeron en cartera vencida: entre ellos estaban las organizaciones socias de la Comagro que meses antes se habían animado a realizar fuertes inversiones en infraestructura para la comercialización y producción de granos.

En relación con la operación de fertilizantes, la agudización de la crisis económica nacional impactó al funcionamiento de la Comagro y de sus organizaciones, entre otros efectos se pueden señalar los siguientes:

- Se perdió la posibilidad de seguir importando, dado que los precios internacionales se dispararon y dejaron de ser competitivos.
- La capacidad financiera de los socios se deterioró de manera notable y en algunos casos cayeron en cartera vencida.
- La planta productora de fertilizantes nitrogenados del país vio con reservas a la Comagro por el impacto en el mercado que provocaron las importaciones realizadas en los dos años anteriores.

En esta coyuntura crítica, durante 1995, la planta Fertinal (productora de fertilizantes fosforados) abrió las puertas a una alianza con la Comagro como respuesta al acuerdo tomado en 1994 de surtirse de sus fertilizantes y no importar este tipo de material con contenido de fósforo. Esto obligó a replantear la relación entre los socios

y su empresa, en la medida en que el apalancamiento financiero se dio en un mayor porcentaje por parte de Fertinal a través de Comagro. Sin embargo, la alianza con Fertinal no se logró formalizar debido al incumplimiento de algunos socios en el pago del fertilizante que recibieron de manera anticipada en condiciones de semiconsignación.

Para 1996 el esquema de operación se sustentó en lo fundamental en acuerdos comerciales negociados con otro fabricante –Agronitrogenados, hoy Agromex–, productor de fertilizantes con mayor concentración de nitrógeno que ofertó sus productos en un esquema de semiconsignación. Nuevamente, una buena parte del soporte financiero de la operación de la Comagro y sus socios se sostuvo por un solo proveedor. No obstante la alianza anterior, en esta ocasión la empresa social no logró colocar en el mercado todo el producto que demandó, lo cual generó complicaciones financieras.

De 1997 a 1998 la operación fue soportada por la alianza Comagro-Mitsubishi (Comit) que se concretó en 1996. A partir de abril de 1997, la Comagro le transfirió toda la operación de fertilizantes, proyecto que había sido para la empresa su principal negocio, ya que en la comercialización de maíz los márgenes eran sumamente reducidos.

Esto nos permite concluir que, cuando la Comagro junto con algún proveedor asumió mayores riesgos financieros, una buena proporción de los socios beneficiados incumplían con el pago del crédito. Vale la pena señalar que las relaciones de esta organización con proveedores, fue de que estos le canalizaban fertilizante a crédito, a su vez la Comagro se los hacía llegar a sus socios en las mismas condiciones, pero muchos de ellos dejaban de pagar. Además de presentarse el caso de la urea (fertilizante con alto contenido de nitrógeno), en cuyo caso se dio que Comagro pidió

al proveedor fertilizante un volumen que no pudo colocar en el mercado. También se presentó el caso de que la propia Comagro se sobre-inventarió. Las dos situaciones propiciaron un clima de desconfianza entre la empresa y sus socios, y de de los proveedores hacia la Comagro.

Por otra parte, la constitución de Comit condicionó a la Comagro y permitió que en esta etapa se empezara a gestar un modelo de concentración de riesgos en la propia empresa, haciéndola mucho más vulnerable.

Además de lo anterior, en los socios se profundizó una clara actitud utilitaria hacia su propia empresa, manifestada en su poco interés y compromiso con ella y en una desvinculación real generadora de un círculo vicioso y de relaciones inconsistentes.

Es importante señalar que en esencia, la Comagro pretendía ser una empresa social de carácter privado, y buscaba resolver dicha contradicción a través del impulso de procesos de comercialización relativamente competitivos, pero que dieron origen a la segunda contradicción, generada por su pretensión de constituirse en regulador del mercado y su interés por hacer un negocio muy rentable a partir de su operación mercantil.

En cuanto a la tensión entre lo social y lo privado la reflexión es que la base constitutiva de la Comagro eran organizaciones de productores con fines eminentemente sociales, sin embargo adoptó una figura asociativa –la sociedad anónima– que corresponde más a la empresa mercantil, y no existía una legislación adecuada para regular la economía social de mercado (como si existe en otros países). Por otra parte, la propia Presidencia de la Republica utilizó la referencia de lo social - privado como una nueva modalidad resultado de la modernización del país (ver el Informe Presidencial de 1994).

De ahí que en 1996 su operación de fertilizantes, que en esos momentos era su mayor negocio, fuera repartida de manera tripartita y relativamente proporcional entre las organizaciones socias, los diversos clientes y la operación de sus bodegas propias (centros de venta directa del propio Comagro).

Dicho de otra manera, en ese año 66% de las operaciones no se realizaron a través de los socios, lo que generó una crítica severa de los mismos ya que la Comagro les generó competencia y prefirió canalizar fertilizantes a empresas privadas, desabasteciendo a los socios en un año en que el producto fue escaso y caro. Dadas las circunstancias del momento, en el que varias de las organizaciones socias más importantes en cuanto operación estaban en cartera vencida, la decisión dio pie a dos posiciones al interior de la empresa: a) quienes planteaban que la estrategia de enfoque al mercado abierto era correcta, y b) quienes la consideraron como un desalineamiento grave respecto a la misión, que se tenía formulada en los siguientes términos:

Promover el desarrollo rural integral permanente a través de:

1. El fortalecimiento de la organización económica y social de:

- Los campesinos en general.
- Cada socio en lo particular.
- De la Comagro en su conjunto.

2.- Alcanzar la rentabilidad del sector rural, que permita un nivel de vida digno para todos los que vivimos en el campo.

Asimismo, la comercialización de maíz se continuó impulsando, pero fue necesario liquidar la compra de acciones de Harinera de Maíz de Jalisco (HAMAJAL),<sup>21</sup> aunque se participó en el proceso bajo nuevas reglas del juego, en el ciclo de cosecha 1995-1996 por primera vez la Conasupo no fijó un precio techo sino un precio base, lo cual generó una liberalización del mercado en el que participaron de manera directa los industriales. Este cambio tuvo diversos efectos: a) el establecimiento del precio ya no dependió de manera absoluta de la Conasupo, b) desapareció el Programa de Apoyo a la Comercialización Ejidal (PACE), y c) se diversificaron los agentes comerciales, y algunos intermediarios con infraestructura amortizada compitieron con las organizaciones que todavía estaban amortizando su infraestructura.

En este ciclo la operación de maíz de las organizaciones a través de la Comagro fue de tan sólo 84,700 toneladas, mientras que en el ciclo 1996-1997 repuntó al llegar a más de 150 mil toneladas. Las operaciones se concentraron con Gruma (97.4% de la operación), aún cuando las condiciones del precio no fueron del todo satisfactorias.

De manera paralela a sus operaciones comerciales, la Comagro fue uno de los promotores de los escasos y limitados procesos de movilización social rural en Jalisco durante los años recientes, en concreto en torno a demandas gremiales relativas a los precios injustos para los granos. En el mes de marzo de 1995 participó activamente en la campaña “Por una política justa para los productores de granos

---

<sup>21</sup> En Julio de 1994, como parte de la estrategia de integrarse a la cadena productiva 11 organizaciones de productores (ocho socias y tres no socias, junto con Comagro, adquieren un paquete accionario de la Planta Harinera de Jalisco , parte del Grupo Maseca, con apoyo crediticio de Banrural, en condiciones favorables en cuanto a las tasas de interés y en relación a los rendimientos de las propias acciones adquiridas, sin embargo la devaluación y la crisis financiera nacional que se presento en diciembre de 1994, cambio totalmente la perspectiva y se tomo la decisión de suspender la operación.

básicos”, que sumó a la CNC, la Federación de Productores Rurales, la OCIJ Manuel Ramírez y al Barzón.<sup>22</sup>

Como parte de la estrategia para la movilización se difundió la problemática de los precios a través de carteles y se realizó una marcha por las calles de la ciudad de Guadalajara. La demanda central era la definición de precios para el maíz ya que, a partir de la devaluación del peso sufrida en diciembre de 1994, no hubo un incremento en el precio del grano y sí en el de los insumos, lo que impactó la rentabilidad del cultivo. El valor en pesos se mantuvo, cuando el valor del dólar era distinto, y esta situación no era reconocida por el Estado.

Uno de los objetivos de la movilización fue demostrar el tránsito del país de una situación de ausencia de ventajas comparativas en la producción de granos, a una nación con amplias condiciones económicas para competir debido al cambio de paridad peso-dólar. La pretensión del Estado fue mantener el precio del maíz, aun cuando el precio de referencia internacional se había duplicado. El cambio en la dinámica del mercado de los granos fue radical: en la cosecha de maíz del ciclo primavera-verano de 1995 Conasupo fijó un precio piso que incrementó hasta en tres ocasiones. En Jalisco, aun así, ese precio fue el más bajo del mercado, lo que propició la relación directa entre las comercializadoras integradas por productores y los industriales.

Dada la relativa debilidad de la movilización, los resultados fueron limitados: en 1996 se logró un acuerdo con el gobierno estatal para subsidiar con 45 pesos de apoyo directo al precio y quince pesos a la calidad; en cambio, en 1997 se acordó un estímulo de 75 pesos para el almacenaje del grano, acuerdo que nunca se cumplió

---

<sup>22</sup> Las dos primeras son organismos gremiales ligados al Estado. El Barzón, en cambio, nace de la defensa de los campesinos ante el problema de las carteras vencidas. La Organización Campesina Independiente de Jalisco, Manuel Ramírez, SC (OCIJ), con sede en Cuquío, no formaba parte de Comagro todavía.

por el lado gubernamental. La Comagro tuvo poca capacidad para cumplir dado que sólo una de sus organizaciones reunía las condiciones para acceder a este apoyo. Entonces, una lección derivada de esta segunda movilización fue la pésima negociación realizada para hacer cumplir el acuerdo, dado que no le dio la debida importancia en perjuicio de sus socios.

Además de las anteriores, en octubre de 1996 se impulsaron marchas de protesta por la caída de los precios internacionales que impactaron notablemente la relación costo-beneficio en la siembra del maíz. La capacidad de convocatoria de las organizaciones económicas ligadas a la Comagro fue notable en comparación con las organizaciones gremiales ligadas al PRI (CNC y Federación de Productores Rurales del estado de Jalisco), lo que hizo palpable el desgaste de los órganos tradicionales de representación campesina.<sup>23</sup>

Con sus resultados limitados, estas movilizaciones impulsadas por la Comagro hicieron evidente la necesidad de desarrollar nuevos mecanismos de representación gremial no corporativos, que surgieran de manera paralela a la consolidación de empresas comercializadoras. Sobre todo si se toma en cuenta que las exigencias del mercado, calidad y competitividad, son de distinta índole a la lucha gremial, que exige capacidad propositiva ante el Estado y la política pública rural, y una representatividad basada en procesos más democráticos que los tradicionales. Sin embargo, se mostró que era factible buscar el concretar ambos procesos de organización, y generar una dualidad novedosa y trascendente que propicie contemplar la necesaria multifuncionalidad de la organización campesina.

---

<sup>23</sup> Durante el periodo analizado, el gobierno estatal en Jalisco estaba encabezado por el PAN; por otra parte, el nivel de representación generado históricamente por el modelo corporativista, donde la pertenencia a la CNC o la FPR era necesaria para acceder a apoyos gubernamentales, se encontraba en una fase de recomposición o descomposición.

Además de lo anterior, en términos de legitimación social la Comagro buscó mecanismos que le permitieran revitalizarse y realinear su operación. Sus objetivos expresados ante esta coyuntura eran los siguientes:

- Avanzar en la integración de la cadena productiva bajo el control de las organizaciones económicas campesinas.
- Promover, desarrollar y diversificar la organización económica de los productores rurales para favorecer un cambio hacia una actitud empresarial.
- Promover la rentabilidad de la actividad productiva rural.
- Consolidar un proyecto regional y coadyuvar al desarrollo de otros procesos de organización económica campesina en otras regiones.
- Influir en la definición e instrumentación de políticas sectoriales que favorezcan el cumplimiento de la misión.

Para ello promovió nuevos mecanismos de apoyo integral al productor agrícola, al ofertarle insumos y servicios como financiamiento, asistencia técnica, transferencia de tecnología orientada al incremento sustancial de la productividad, seguridad en la comercialización de su producción, al contratar su venta con anticipación e involucrar a la industria demandante en la garantía del crédito y coberturas de precio, etc.

Estas acciones tenían la finalidad de dar mayor certidumbre a todos los involucrados en la cadena agroalimentaria, y era considerada fundamental la defensa de los intereses de los productores rurales en su lucha por lograr mayor rentabilidad de la actividad agrícola.

Los factores que ayudaron a desarrollar nuevos esquemas de integración productiva partieron de lo siguiente:

- El posicionamiento de la Comagro en el mercadote los insumos en función de los acuerdos comerciales logrados con proveedores de fertilizantes, agroquímicos y semillas.
- La relativa ascendencia en las organizaciones socias.
- Sus relaciones con los compradores de granos, sobre todo Gruma.
- Los acuerdos con las instituciones financieras ligadas al campo, especialmente con Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) y el Banco BITAL, dando lugar al nacimiento del Programa de Agricultura por Contrato (PAC) para maíz, trigo y sorgo.

Este modelo no era totalmente novedoso en el campo mexicano porque ya se aplicaba en los ingenios de caña de azúcar y en el tabaco con las empresas productoras de cigarrillos. Sin embargo, el programa debió cuidar mucho el grado de participación del productor en la toma de decisiones, la comprensión clara de las reglas del juego por parte de todos los involucrados cuyas negociaciones deberían estar basadas en la confianza recíproca y en modelos fincados en la filosofía ganar-ganar, que no se hicieron de manera suficiente, lo que provocó el no pago de los productores. Habría que añadir que el esquema de agricultura por contrato resultó demasiado caro y con candados excesivos.

Sin embargo, como expresión de una de las limitaciones del proceso organizativo de la Comagro, el planteamiento anterior surgió más como una iniciativa del equipo gerencial que de una generación y construcción conjunta de alternativas, de apropiación social en definitiva, con las organizaciones socias. El objetivo fundamental era incrementar los ingresos del productor como un mecanismo de dignificar su vida en el campo, lo que debería ser complementado con otros servicios como el abasto de artículos de consumo básico familiar, mecanismos de ahorro y

préstamo, seguridad social, etc. Con tal fin, la propuesta de la Comagro se centró en el impulso a la formación de Centros Integrales de Servicio al Agricultor (CISA).

La intención era recuperar y multiplicar las experiencias exitosas de organizaciones socias en los distintos terrenos: a) en el abasto doméstico, la Sociedad Cooperativa de El Grullo contaba con un supermercado exitoso, b) en la transferencia de tecnología e incremento a la productividad, la organización líder era Agroferretera de la Ciénaga, SA, que había logrado, en dos años, incrementar los rendimientos por hectárea al doble: pasó de cinco toneladas de maíz por hectárea a rendimientos superiores a las diez toneladas, con un índice de rentabilidad aceptable y muy superior a la media estatal en superficies mayores a las 100 hectáreas.

Es importante señalar que el impulso a dichos programas, concretizados en el Programa de Agricultura por Contrato (PAC), fueron sometidos a severos condicionamientos por parte de las fuentes financieras, lo que lo convirtió en un servicio poco accesible y riesgoso, si tomamos en cuenta los siguientes factores: una tendencia mundial a la baja de precios en las materias primas, financiamiento con altas tasas de interés,<sup>24</sup> esquemas de diferenciación de los sujetos de crédito que favorecen la improductividad –a menor producción, menor la tasa de interés–, entre otros.

Por otra parte vale la pena señalar otros aspectos que hicieron factible la generación del Programa de Agricultura por Contrato: para la Comagro representaba una fuente de ingresos adicionales, ya que el transferir la operación de fertilizantes a Comit le restó ingresos para sostener su operación, el FIRA tenía la necesidad de colocar

---

<sup>24</sup> Hay estudios realizados por la Universidad de Chapingo que mostraban las tendencias en el costo financiero de un crédito agropecuario, mientras en Estados Unidos no rebasaba 8% del costo total , en México llegaba a ser hasta de 38%. Por otra parte, se tiene la odiosa tramitología: el atender las exigencias de las fuentes financieras provocaba que quienes gestionan el crédito estuvieran más atentos y ocupados en dichos asuntos que en atender a sus clientes, los sujetos de crédito.(Muñoz, Santoyo, Reyes, 2002 p. 24)

recursos para el campo y generó mecanismos de apoyo a la banca de primer piso muy atractivos tanto en términos de intermediación financiera, como en función de sólo atender a un cliente con amplios requerimientos de crédito, facilitándoles su labor, sin necesidad de crecer su aparato de atención al sector agropecuario, a pesar de que esa era la intención de los apoyos de FIRA.

La fuente de ingresos adicionales para la Comagro, se daba al compartir con la banca el apoyo otorgado por el Banco de México llamado Sistema de Estímulos a la Banca (Sieban), que consistía en la canalización de recursos por cada productor atendido con montos ponderados de acuerdo con la cantidad del crédito y al extracto del productor, que iban desde 70 hasta 2 mil 400 pesos por cada campesino habilitado; en 1997, el monto aproximado que llegó a Bital por dicho estímulo fue de tres millones de pesos de los cuales 30% se le dieron a la Comagro, en 1998 el monto se redujo a 1 millón 500 mil pesos aproximadamente, de los cuales 50% se canalizaron a la comercializadora (dicha reducción se debe a que el estímulo se volvía menor si el productor recibía crédito por segunda vez). Para 1998 el monto fue de 1 millón 400 mil pesos, de los cuales 50% fueron para la organización. Esto se otorgaba en el momento del descuento del crédito. Por otra parte, la banca obtenía de cuatro a seis puntos de intermediación, y desde 1997 descontaba 100% del crédito otorgado con FIRA; antes de ese año tenía que aportar mínimo 10% del monto del crédito que se operara.

La posibilidad de plantearse desarrollar esquemas de agricultura por contrato y el impulso de los CISA, exigía en la práctica una reconsideración del pacto implícito que existía entre la Comagro y las organizaciones socias en torno al respeto a la toma de decisiones de cada una en su quehacer comercial y a su relación con la base social que las integraba. De ahí que el planteamiento de la empresa intentara convencer a sus organismos de que su intervención en la toma de decisiones debería transitar de

tener una cierta autoridad e influencia en sus micro regiones sede, a tener un poder de intervención definitiva en la marcha global de la Comagro como empresa impulsora del desarrollo rural regional, con base en una mayor integración empresa-socios y la unidad en la acción.

Sin embargo, los resultados de la propuesta no fueron los esperados con las organizaciones dado que en los hechos el equipo gerencial fue poco convincente en el planteamiento de integración y no se lograron construir los consensos necesarios para que avanzara la integración de los CISA (que no se dieron en suficiencia). En este sentido, parece que habría que matizar seriamente las afirmaciones recogidas por Manrubio Muñoz y Horacio Santoyo, sobre el proceso de planeación realizado por los gerentes de la empresa y vertidas en su libro *Visión y misión agroempresarial. Competencia y cooperación en el medio rural*, en relación con la experiencia de la Comagro:

Se reconoce la pérdida de competitividad en virtud de la desintegración y la no especialización, además de la agresividad de la competencia. La integración en una sola empresa permitiría aprovechar mejor las sinergias de cada socio, se lograrían con mayor facilidad las economías de escala, se mejoraría la imagen en el mercado, se rompería con la dirección cada tres años en los organismos socios y se profesionalizarían en mayor grado las operaciones de Comagro.

[...] Lo cierto es que esta organización se ha caracterizado por ser una auténtica pionera de paradigmas, por adelantarse a los hechos por cambiar antes de que el mundo exterior lo exija, por permanecer no obstante los sismos que han ocurrido en el equipo gerencial y no obstante la miopía y aleatoriedad que ha caracterizado a las políticas públicas (Muñoz y Santoyo, 1996, p. 236).

Algunos acontecimientos y situaciones adicionales de la segunda etapa permiten adentrarse mejor en su caracterización y comprender la desintegración del equipo

gerencial original, cuya mayoría de sus miembros se incorporó a otras empresas del mismo ramo o generó empresas comerciales en franca competencia con la Comagro.

Esta situación generó la pérdida o anulación de los contrapesos reales a la presidencia, facilitando con ello la integración de un equipo gerencial totalmente incondicional –de carácter no formal, pero compacto, acrítico e inexperto– en torno al presidente, quien además limitó las posibilidades de gestión empresarial por parte de los gerentes generales en turno mediante el bloqueo a su toma de decisiones, centralizándolas y en muchas ocasiones posponiéndolas, lo que restó oportunidad a las mismas.

Durante esta segunda etapa, el presidente del consejo de administración de Comagro fue reelecto hasta en dos ocasiones: la primera en 1995<sup>25</sup> y la segunda en 1998.<sup>26</sup> Cada reelección desató procesos internos que, de una u otra manera, cimbraron la vida interna de la empresa y, en algunos casos también, las relaciones con los proveedores y clientes, debido sobre todo a la argumentación esgrimida por el presidente:

En la primera ocasión, uno de los argumentos de la presidencia en su favor fue que la empresa Fertinal condicionaba el mantenimiento de la alianza, que en esos momentos estaba permitiendo sostener el abasto de fertilizantes en condiciones competitivas, con base en dicha reelección, que se dio en un clima de desgaste,

---

<sup>25</sup>La reelección se acompañó de una reestructuración de la composición del consejo, al ampliar su número de cinco a ocho miembros y su elección se dio en función de la proporción de acciones y operaciones comerciales que cada organización realizaba, incorporando a los cuatro principales accionistas y a los cuatro principales consumidores.

<sup>26</sup> La segunda reelección fue cuestionada en función de los propios estatutos de la empresa, dado que establecieron que los miembros del Consejo de Administración tendrían derecho a dos reelecciones, lo cual se presta a una doble interpretación: dos períodos de ejercicio de tres años, o una elección y dos reelecciones, lo que haría posible a sus miembros mantenerse en el Consejo por tres períodos, que fue como sucedió finalmente con la presidencia.

tensión y conflicto estéril, lo que generó la salida de un socio, el impago de otro y una revisión contable del ejercicio 1992-1995 cuyos resultados nunca fueron comunicados a las dependencias de decisión de la empresa y hasta la fecha siguen siendo un misterio. Irónicamente, la alianza con Fertinal no llegó a realizarse. En este consejo se nombró también a un vicepresidente ejecutivo, con el objetivo de que el presidente del consejo tuviera un contrapeso, sin embargo su papel fue limitado.

En cuanto a la segunda reelección, tres integrantes del consejo manifestaron su inconformidad y condicionaron la reelección a una constante revisión del desempeño del presidente y a la posibilidad que éste pudiera ser removido en cualquier momento. Sin embargo, la vida interna del consejo fue pobre, la información que se le presentó fue manipulada muchas veces y se agudizó el ejercicio del poder centralizado en el presidente, sobretodo de abril de 1998 –cuando renunció el coordinador de gerencias por desacuerdos con la presidencia y por el poco espacio para la toma de decisiones– a marzo de 1999, período en el cual el presidente también asumió las funciones de gerente general.

En términos generales se puede caracterizar esta etapa de la siguiente manera:

1. Se dio una recomposición de los cuadros gerenciales, durante 1995 Antonio Hernández retomó su doble papel de gerente general y presidente de la empresa; en 1996 se contrató a José Alfredo Orozco a través de una agencia especializada; Everardo Van Zoelen ocupó la gerencia comercial de fertilizantes de 1995 a 1996; Ernesto Cruz dejó la gerencia de asistencia técnica productiva y a la empresa en 1996; la gerencia de comunicación cambió de nombre a gerencia de planeación y desarrollo y Francisco Guerrero continuó participando; en 1995 se creó la gerencia de comercialización de granos y se contrató a Rodolfo López, quien se mantuvo

hasta 1996, para en 1997 ocupar la gerencia de agricultura por contrato y el mismo año se nombró a Ismael Flores gerente de comercialización de granos.

2. En 1997 se dieron dos cambios significativos en la dinámica operativa de la Comagro: la operación de la compra-venta de fertilizantes se canalizó a través de una nueva empresa constituida en alianza con Mitsubishi que se llamó Comit, y la operación de la asistencia técnica se canalizó a través de otra llamada COMA que se constituyó en una alianza con un destacado ingeniero de los Estados Unidos, Brahian Esword, lo que convirtió a la Comagro en un corporativo de empresas.

3. Lo más delicado de la dinámica organizacional fue la permanencia del presidente del consejo de administración, ya que no se lograron generar verdaderos contrapesos a su autoridad y el equipo gerencial se renovó con cuadros sin ascendencia en las organizaciones y fácilmente sometibles a la voluntad del presidente del consejo.

4. En contraparte, las organizaciones también vivieron un desgaste significativo, ante la combinación de su pérdida de capacidad financiera resultado de la devaluación de 1994, los cambios de dirigencias, la reducción notable de la rentabilidad de la actividad primaria, y el efecto “tijera” (ya referido en la introducción) que se profundizó por la devaluación. Las organizaciones dejaron de ser sujetas de crédito y por tanto el capital propio o financiado escaseó, se dispararon los precios de los fertilizantes y agroquímicos que con anterioridad se adquirían en el mercado internacional, el valor del maíz no se incrementó y sus productores eran minifundistas en lo general. Así la Comagro, de ser la empresa que integraba su demanda en función del mercado de cada región de las organizaciones, pasó a ser parte del oligopolio que controlaba el acceso al crédito, a los insumos y canalizaba la producción de maíz.

Para mí, las cuestiones a reflexionar sobre esta segunda etapa son las siguientes:

- ¿Cómo se debe abordar la multifuncionalidad de la organización de los productores rurales?, ¿pueden ser de manera simultánea una empresa social con personalidad jurídica de carácter mercantil para insertarse en el mercado y un órgano de representación política y gremial frente al Estado? En este sentido, ¿será válido que una sola figura asociativa cumpla esa doble función?
- ¿Cómo salvar la tensión entre la supervivencia de la propia comercializadora y el cumplimiento de su propósito central de servir a las organizaciones socias? En este sentido, si uno de sus propósitos centrales es integrar la demanda de insumos, ¿cómo explicar la disminución de operaciones de los socios y el incremento de operaciones con otros clientes?

#### **4.3. Tercera etapa: la irrupción de la crisis anunciada (1998-1999)**

Las múltiples operaciones fallidas entre las que destacan la comercialización de trigo en 1996, el sobreinventario en fertilizantes durante el mismo año, la no recuperación total del crédito otorgado en el Programa de Agricultura por Contrato (PAC) para maíz en 1997, el excesivo gasto de operación tanto en cuanto al crecimiento y mantenimiento del aparato operativo y sobre todo en el renglón de representación por parte de la presidencia del consejo, como las negociaciones diferenciadas y poco claras con algunos proveedores del PAC (especialmente con una empresa transnacional de agroquímicos ligada a Agroferretera), y la no recuperación oportuna

y efectiva del crédito canalizado a las organizaciones para el PAC maíz del ciclo 1998-1999, así como la concentración de más de 60% en una sola organización (Agroferretera de la Ciénega),<sup>27</sup> son el caldo de cultivo para la manifestación de la crisis que hace evidente la acumulación de déficit financiero, la falta de una organización interna adecuada a la propia Comagro y el sentido utilitario o marginal que desarrolla la comercializadora con la mayoría de sus socios.

Con relación al PAC, las operaciones se incrementaron sustancialmente en el monto de la operación, sólo en crédito se operaron las siguientes cantidades año con año:

Año	1996	1997	% 96 - 97	1998	% 97 - 98	% 96 - 98
Montos de crédito	16'233,000	59'826,825	+368.55	69'000,000	+115.33	+425
Hectáreas habilitadas	9,049	12,537	+138.5	13,283	+105.9	+146.8

A estos montos habría que agregarles los recursos aportados por los proveedores. Mientras que los controles administrativos aplicados eran sumamente deficientes: el aparato administrativo responsable de su operación al parecer se concentró más en cumplir los requisitos de la banca y de los proveedores, que en atender la dinámica de la aplicación correcta y apropiada de los recursos en el seno de las organizaciones.

---

<sup>27</sup> Esta organización tiene rasgos muy peculiares y contradictorios, si bien fue pionera en el impulso de innovaciones tecnológicas orientadas a la productividad agrícola, su estructura patrimonial y su desarrollo organizacional es de corte eminentemente privado y responde a los intereses de sus accionistas, en su caso cinco personas físicas. Por otra parte, en estos momentos se encuentra en un proceso de reestructuración que genera muchas sospechas, en cuanto a la integración de capitales, y en cuanto a la transferencia de sus activos a una nueva empresa. Al concentrar 60% de la operación del PAC y no recuperar el crédito, en estos momentos representa más de 50% de la cartera por pagar a la banca.

Asimismo, por diferencias internas entre el gerente del PAC, reforzadas por la presidencia, se dejaba al margen al gerente del fideicomiso constituido para la operación del programa, a quien se le identificaba como personal aliado del gerente general y del Banco, lo que causó la subutilización de los recursos humanos disponibles y conflictos de intereses poco claros, los cuales se manifestaban también en la difusión de diversas versiones de lo que sucedía en la operación del PAC, generando además un manejo político de la información sobre la operación y las relaciones con los agentes financieros, proveedores y el personal involucrado de Comagro. A los problemas mencionados, habría que sumar la falta de recuperación en las operaciones anteriores, tanto del ciclo primavera-verano 1997, como del ciclo otoño-invierno 1998.

Por otra parte, al analizar las condiciones de operación de los créditos al campo, desde el PAC en particular, es importante señalar los siguientes factores:

La banca privada tenía, y sigue teniendo, poco interés en operar créditos para el campo por los riesgos que representa adicionales a la cultura del no pago, además de sus consecuentes recortes de personal para atender al sector agropecuario. Esto obligó al gobierno a diseñar programas crediticios con grandes apoyos y con costos mínimos para la banca, recargando la operación en empresas parafinancieras, como en el caso de la Comagro.

El crédito rural, por sus condiciones de incertidumbre, siempre va acompañado de múltiples candados como el seguro, las garantías, la asistencia técnica, el paquete tecnológico supuestamente apropiado y, en algunos casos, la cobertura de precios. Todo ello con un costo muy alto para el productor y en algunos casos con serias deficiencias o excesivos trámites burocráticos como la asistencia técnica, donde se ubican profesionistas poco comprometidos con su labor, y el seguro agrícola que

acota sus servicios y opera con exigencias de reportes, soportes, en ocasiones desproporcionados. Si a esto le sumamos las deficiencias en administración de créditos, la concentración de riesgos, los conflictos de intereses y lecturas políticas diversas, entre otros aspectos, la operación de un programa de las dimensiones del PAC se vuelve sumamente compleja y difícil de controlar.

Asimismo, como ya se comentó en el capítulo anterior, a partir de abril de 1998 la presidencia del consejo pretendió operar también como gerente general, con lo cual se agudizó la centralización del poder y de toma de decisiones. Lo anterior junto con la ausencia de contrapesos políticos y administrativos; el bloqueo de información al gerente de administración y finanzas; la falta de una información ordenada, sistemática y veraz acerca de la marcha de la empresa; su manipulación al presentarse a las instancias de decisión y a las fuentes financieras, además de una actuación administrativa irregular, generaron un clima organizacional pobre e improductivo, cargado de sentimientos y resentimientos, y en donde el impulso a la "cultura de la calidad total" se convirtió en una visión totalmente distorsionada, dado que se tendió a cuidar sólo las formas y muy poco el fondo de los problemas.<sup>28</sup>

Como parte de la situación crítica anterior, la distancia entre la Comagro y las organizaciones se amplió aún más: el interés por participar disminuyó, y los gerentes –en especial el del PAC- se preocupaban más por la rentabilidad para la propia empresa, que por garantizar un servicio adecuado a las organizaciones participantes en los programas.

Paradójicamente, la búsqueda por proyectar una imagen de éxito sin precedentes y la inversión de recursos para ello no se restringieron: el ejemplo más acabado lo constituye la visita del Secretario de Agricultura a la Comagro en noviembre de 1998.

---

<sup>28</sup> Se trata de un manejo administrativo de carácter discrecional y clientelar, muy cargado de emotividad y subjetividad, entre el presidente y los gerentes de su confianza y, por tanto, poco profesional.

Además, se realizaron inversiones y tratos preferenciales para dos organizaciones no socias con la pretensión de constituir las como Centros Integrales de Servicios: una de ellas ubicada en Marabatío, Michoacán (Agrocomercializadora del Oriente de Michoacán) y otra en Ixtlán, Nayarit (Agronegocios Integrados). Desde mi perspectiva, esto demuestra, que el interés por el proyecto de los CISA no era de los socios, y con el objetivo de justificarlo se pretendió darle impulso con organizaciones incipientes, de poca capacidad económica y con una relación de dependencia hacia la Comagro.

Un poco antes de hacerse manifiesta la situación crítica de la Comagro, a finales de 1998 y principios de 1999, y quizá como una estrategia de salvación, similar a la que representó el PAC en su momento, la Comagro impulsó y participó en la instrumentación de novedosos mecanismos de comercialización de maíz, como lo es el mercado de físicos.

Junto con la Cámara Nacional de la Masa y la Tortilla, y la asesoría de un profesional de la administración de riesgos, reunieron oferentes y demandantes de maíz en grano para cruzar de manera anónima sus propuestas de compra y venta, y así establecer precios de acuerdo a la oferta y la demanda. Sin embargo, por su novedad y la desconfianza natural de quienes intervienen en él, este proceso no obtuvo los resultados financieros deseados y sólo se colocaron aproximadamente diez mil toneladas de maíz, con un margen relativamente bajo.

Finalmente, la situación crítica de la Comagro se hizo evidente en marzo de 1999, cuando las múltiples contradicciones y problemas financieros afloraron en toda su extensión: en ese momento la cartera por pagar de la comercializadora era de aproximadamente sesenta millones de pesos, de los cuales veinte millones eran

adeudo por la acumulación de negocios no rentables (comercialización de mango y trigo, sobre todo, así como gastos no solventados de la operación), 17 millones los adeudaba una sola organización, Agroferretera de la Ciénega, SA de CV, del municipio de La Barca; cuatro millones eran créditos refaccionarios que se fueron pagando de acuerdo a sus vencimientos, y el resto lo adeudaban un buen número de organizaciones en cantidades menores. En cuanto a cuentas por cobrar ajenas a las organizaciones socias, Gruma dejó de pagar tres millones de pesos en comisiones comerciales, Jalisco Desarrollo y Fomento, AC debía más de un millón de pesos que tampoco pagó, y en cuanto adeudas adicionales al crédito del PAC, a Comit (Comagro-Mitsubishi) se le debían 20 millones de pesos.

Las reacciones fueron múltiples: desde la pretensión del presidente del consejo de querer constituir una nueva empresa con la estructura más reducida y rescatando a los cuadros de su confianza –propuesta que fue rechazada por el consejo de administración–, hasta que algunos socios se dijeran engañados por la falsa apariencia exitosa de Comagro. Otros, cínicamente, aplaudieron el posible fracaso.

Una de las medidas inmediatas que tomaron el presidente y vicepresidente ejecutivo fue la liquidación de más de 60% del personal, con lo que se redujo su planta operativa a no más de 20 personas, se mantuvo al personal que estaba en la comercialización de maíz y al personal que se encontraba en el área contable. Lo anterior no se tradujo en la suspensión de operaciones ni en el abandono del proyecto ya que se intentó reconstituir la empresa.

A partir del análisis de la tercera etapa, los aspectos que destacan para la reflexión son:

- Sobre la doble función de quien ocupaba la presidencia y de manera simultánea ejercía la gerencia de la comercializadora: ¿Cómo salvar la

situación?, ¿fue válida?, ¿limitó la posibilidad de la rendición de cuentas y la transparencia?, ¿cómo incidió sobre el nivel de institucionalización de la empresa?

- ¿Dónde se originó el deseo del presidente de la Comercializadora de mantenerse en el poder? El cual se manifestó en sus múltiples reelecciones y en su deseo de constituir una nueva empresa donde siguiera fungiendo como presidente.
- ¿Cómo explicar el trato preferencial hacia algunas de las organizaciones (en particular Agroferretera de la Ciénega) que al final de cuentas fueron quienes pusieron en riesgo la supervivencia de la Comagro?
- ¿Qué tanto afectó a la Comagro entrar en terrenos comerciales en los que no participaban los socios?, en particular la comercialización de trigo.
- ¿Fue válida la constitución de organizaciones propias de la Comagro que podían entrar en competencia con los propios socios?, en particular las comercializadoras constituidas en Nayarit y Michoacán.

#### **4.4. Cuarta etapa: las medidas de emergencia y la desaparición de la Comagro**

Ante la evidente crisis de la Comagro el presidente del consejo convocó a las organizaciones que a su consideración contaban con la solvencia económica y moral para participar en la toma de decisiones en torno al futuro de la empresa.

En primera instancia se logró establecer un objetivo en común entre los socios y el presidente de la Comagro: recuperar el sentido original de la empresa y reorientar sus acciones al fortalecimiento de las organizaciones. Sin embargo surgieron

diferencias notables en las estrategias a seguir y en las formas de abordar la problemática.

Por una parte el presidente de la Comagro planteaba:

- Romper la alianza con Mitsubishi y no pagar el adeudo que se tenía con Comit.
- Constituir una nueva empresa integrando a las organizaciones que se consideraban sanas en términos financieros, organizacionales y con soporte de operación profesional.
- Elegirse como presidente de la nueva empresa.

Las organizaciones convocadas consideraban más adecuada la siguiente estrategia:

- Mantener la alianza con Mitsubshi pagando el adeudo con Comit y garantizar el abasto de fertilizantes para el ciclo agrícola primavera-verano que estaba iniciando (marzo de 1999).
- Depurar a la Comagro y mantenerla viva.
- Reestructurar el consejo de administración.

Ante estas diferencias las organizaciones convocadas<sup>29</sup> decidieron, en primera instancia, suspender los derechos del presidente del consejo de administración, convocar a asamblea y reestructurar dicho consejo, además de solicitar una auditoría a un despacho especializado.

Los resultados de la auditoría mostraron las siguientes deficiencias en la administración de Comagro:

---

<sup>29</sup> Los convocados fueron: la Organización Campesina Independiente de Jalisco, SC (OCIJ); la Sociedad Cooperativa de El Grullo SCL; la Unión de Ejidos de la Ex laguna de Magdalena, del municipio de Etzatlan; la Unión de Ejidos Enrique Álvarez del Castillo del Municipio de Ahualulco del Mercado; la Asociación Agrícola Local de Ixtrlahuacan del Río todas del estado de Jalisco; la Comercializadora Trébol 2000, SA de CV; la Comunidad Indígena de San Juan Nuevo, ambas del estado de Michoacán, entre otras.

- Procedimientos incorrectos en el registro de las operaciones.
- Una acumulación de cuentas por cobrar que ya era imposible recuperar, eran adeudos de organizaciones que ya habían desaparecido o adeudos muy retrasados y que las organizaciones deudoras no reconocían.
- Una situación fiscal muy vulnerable, se adeudaban cerca de 8 millones de pesos al fisco por una falta de planeación fiscal y en gran medida derivada de las cuentas incobrables.
- Un sobreprecio en las compras de semillas y agroquímicos canalizados al PAC lo que hacía sospechosa la gestión comercial realizada por el presidente del consejo de administración y el gerente del PAC.
- 200 mil pesos sin comprobar de gastos de representación del presidente del consejo.<sup>30</sup>

Lo anterior mostró que los estados financieros no reflejaba la realidad económica de la empresa.<sup>31</sup>

La auditoría mostró la verdadera situación financiera de la Comagro con una pérdida, a junio de 1999, de 11 millones trescientos mil pesos.<sup>32</sup> A esto hay que agregar los adeudos con la banca del crédito PAC, con el fisco y con proveedores de insumos canalizados al mismo PAC.

---

<sup>30</sup> Una explicación de los gastos sin comprobar tiene que ver con el ambiente y estilo de negociaciones que se presentaron con proveedores. La costumbre era cerrar los tratos comerciales en bares de lujo, con compañía femenina, con una moral relegada y que implicaba mucho gasto.

<sup>31</sup> En un documento elaborado en octubre de 1999 por Antonio Hernández (presidente de la Comagro de febrero de 1992 a marzo de 1999), se señala que “Hasta septiembre de 1998 el Gerente General en turno informaba de utilidades de operación de 1 millón de pesos y en diciembre de 1998 el contador en turno también sostenía utilidad en el ejercicio por 711 mil pesos” (Hernández Alarcón 1999).

<sup>32</sup> Antonio Hernández, da cuenta en el documento antes citado de que dicha pérdida se puede explicar a partir de los siguientes factores:

- |   |            |
|---|------------|
| ● Pérdida en la comercialización de trigo cosecha 1996 vencido en abril de 1998 de                              | 3'733,000  |
| ● Pérdida en comercialización de fertilizantes 1994, por pérdida cambiaria de                                   | 2'005,000  |
| ● Negociaciones deficientes (mayo de 1999) que derivaron en falta de pago por parte de dos clientes de maíz por | 1'565,000  |
| ● Utilidades acumuladas hasta el ejercicio 1997 por   | 3'900,000  |
| TOTAL   | 11'203,000 |

Es importante destacar las respuestas de las organizaciones al conocer la situación crítica de Comagro:

- En primer lugar, hubo una mayor preocupación y ocupación por su empresa, actitud que rompe, en primera instancia, con la visión eminentemente utilitaria gestada durante los primeros siete años de existencia.
- En segundo término, se asumió una mayor corresponsabilidad en la gestión y en el enfrentamiento de los problemas financieros, en las negociaciones con proveedores y clientes, y en el tratamiento de las organizaciones deudoras.
- Finalmente, se generaron mecanismos de cogestión entre quienes integraban el nuevo Consejo de Administración.

De estas actitudes renovadas, se desprendieron una serie de medidas concretas de emergencia y estrategia, entre otras:

- La integración de una Comisión Administradora<sup>33</sup> nombrada por el Consejo que asumió el control de la operación y que estaba integrada por representantes de las principales organizaciones, tanto en relación con el alto volumen de sus operaciones, como en la sana situación de su cartera.
- El diseño de una estrategia de emergencia por la Comisión Administradora, la cual llamó a una asamblea general de socios que integró un nuevo consejo de administración y cambió al presidente, quien ya había sido suspendido de sus funciones.

---

<sup>33</sup> Dicha comisión fue integrada por Carlos Quirino, de la Cooperativa del Grullo; Ricardo de la Torre, de la OCIJ; Ricardo Pérez, de la Comercializadora Trébol 2000, y Antonio Hernández de la Unión de Ejidos de la Ex Laguna de Magdalena.

- La realización de esfuerzos conjuntos con las organizaciones para conciliar sus operaciones de crédito PAC y comerciales, estableciendo estados de cuenta únicos por cada socio.<sup>34</sup>
- La integración de profesionistas que ya habían colaborado con la Comagro en puestos estratégicos, de probada capacidad administrativa y de gestión comercial, y que debido a diferencias personales con el anterior presidente habían renunciado a la misma.
- La contratación de una firma de auditoria externa para poner en orden las operaciones y detectar posibles desviaciones, de ser el caso, situación de la que ya se dio cuenta.

En cuanto a las relaciones con clientes y proveedores, las principales medidas tomadas fueron el pago de adeudos a proveedores, con excepción de Comit (empresa asociada de la Comagro con Mitsubishi) con quien se intentaron negociaciones de reestructuración y de análisis en torno a la conveniencia de continuar con la alianza, sin embargo no se logró y Mitsubishi optó por la liquidación de la empresa.

En lo inmediato sí fue posible reiniciar operaciones en el área de fertilizantes importando urea. Dicha operación se realizó siguiendo la lógica original, en donde cada socio determinó sus requerimientos y su capacidad de compra, y se realizó la compactación a través de la Comagro.

---

<sup>34</sup> El adeudo con la banca comercial estaba consolidado en la Comagro, por tanto el estado general de la cartera no estaba dividido, ante el banco, por organizaciones, esta situación propició que no estuvieran claros los adeudos de cada una de las organizaciones ya que si una pagaba, se aplicaba al adeudo global de acuerdo a los vencimientos. Esto provocaba que ante el banco aparecieran como deudores solidarios organizaciones que ya habían pagado su crédito y estuvieran pagados adeudos de organizaciones que no habían realizado sus pagos.

En términos generales, se puede decir que el pacto entre la Comagro y sus socios estaba en un proceso de recomposición. Por otra parte, se volvió mucho más evidente una característica peculiar de la Comagro: la gran heterogeneidad de organizaciones que la integraban, no sólo en relación con sus figuras asociativas, sino también respecto a la vida interna de cada una y a su carácter de organización social o privada, a las características de las bases sociales y a los sistemas productivos que se aplicaban, al nivel de participación en las operaciones y en la vida interna de la Comagro, entre otros aspectos.

Como muestra extrema de esa diversidad, eran socios dos sociedades anónimas integradas por pocos como Agroferretera de la Ciénega, SA de CV y Trébol 2000, SA de CV, cuya lógica era estrictamente comercial y, por tanto, su participación en la Comagro respondía a este interés (ver anexo 2: Caracterización de las organizaciones)

Sin embargo, al mismo tiempo y coexistiendo con ella, se encontraban también organizaciones con un carácter social dominante –de membresía y base social amplia–, que se ubicaban en la tendencia de la lucha por la apropiación social del proceso productivo, que establecían mecanismos de contraloría social para el otorgamiento de créditos, que buscaban reforzar una actitud de corresponsabilidad entre la organización y el productor, que estimulaban el ejercicio de una vida democrática en su interior, que pretendían un equilibrio entre la capitalización de la empresa –para asegurar el crecimiento de sus proyectos y la ampliación de posibilidades en beneficio de sus socios– y el beneficio directo e inmediato para sus socios, que visualizaban a la Comagro como un nivel de organización superior para potenciar sus propias capacidades y realizar sinergias, que no habían caído en cartera vencida y mantenían finanzas sanas, entre otras características.

En este tipo de organizaciones socias de la Comagro se puede ubicar a la OCIJ –organización que integra a productores de muy limitados recursos naturales y económicos, con sede en los municipios de Cuquío e Ixtlahuacán del Río (ambos de alta marginalidad), a la Comunidad Indígena de San Juan Nuevo, Parangaricutiro, Michoacán (que atiende a productores forestales, integra horizontal y verticalmente el aprovechamiento del bosque e impulsa actividades productivas que reducen la presión social sobre éste) y, hasta cierto punto, a la Cooperativa del Grullo, la cual cumple con una función social amplia pero sin descuidar sus intereses de carácter comercial.

Como organizaciones intermedias estaban las uniones de ejidos, las cuales enfrentaban situaciones muy particulares ya que no contaban con una base patrimonial clara ni una base social consistente, sobre todo si se considera la etapa crítica de identidad –jurídica, social, productiva, política– por la que pasaba el ejido.<sup>35</sup>

Es indudable que esta enorme heterogeneidad de intereses puede ser un arma de doble filo por su riqueza en la diversidad, pero también por representar una limitante para el diálogo y el encuentro de intereses respecto al desarrollo futuro de la organización para la apropiación social del proceso productivo. Por ello, es digna de tomarse en cuenta cualquier iniciativa que pretenda mantener vivo el proyecto de una organización de tercer nivel en tanto presencia de las organizaciones económicas de los productores rurales en el mercado –y, por tanto, de la economía social de mercado en el estado de Jalisco– y en la participación de la definición e instrumentación de políticas públicas que les incumban y beneficien desde la

---

<sup>35</sup> Al darse la reforma al Artículo 27 Constitucional la razón de existir del ejido se desdibuja, ya que era la manera de acceder a la tierra y se declara cancelado el reparto agrario, por otra parte se plantea la posibilidad de privatizar la tierra, pasa de ser una posesión del Estado concedida a los campesinos para su aprovechamiento a ser un patrimonio. En este sentido también pasa de ser una figura jurídica que otorga derechos colectivos a una forma de acceso a la tierra en términos individuales.

perspectiva de un auténtico desarrollo rural, propiciando un manejo sano y adecuado de los diversos intereses en juego.

### **La recomposición de la lucha por el excedente económico en el campo**

Se puede afirmar que el campo de la disputa por el excedente económico generado por los productores de granos en Jalisco, sufrió una recomposición a partir de la crisis de la Comagro como expresión más acabada de la fuerza y de los capitales de las organizaciones campesinas insertas en la lucha por la apropiación social del proceso productivo de 1992 a 1999, situación en la que se profundizará en el análisis de los agentes emergentes y su papel en la composición de dicho terreno (anexo 3). En términos generales podemos caracterizar que la operación comercial, en donde se dio una recomposición de relaciones de fuerza e interacciones entre agentes y capitales, se caracterizó por los siguientes rasgos:

- Un debilitamiento de la organización social campesina al ya no contar con la Comagro, como empresa compactadora de la demanda de fertilizantes y de la oferta de maíz.
- El desmantelamiento casi total de las empresas productoras de fertilizante del país.<sup>36</sup>
- El surgimiento de nuevas empresas en manos de profesionistas, originalmente ligadas a la Comagro que adquirieron el *habitus* propio de la dinámica comercial en fertilizantes y granos. Las cuales se analizarán con más detalle adelante.

---

<sup>36</sup> Cuando se decretó la liquidación de Fertimex las plantas industriales fueron vendidas a distintos grupos industriales que no tomaron en cuenta la apertura comercial para definir sus estrategias de producción y comercialización. La importación de fertilizantes se impuso y las plantas dejaron de ser rentables. Entre otras podemos mencionar a Agronitrogenados (productora de urea) que se vendió a Altos Hornos de México, cayó en cartera vencida con distintos proveedores y cerró operaciones; Fertinal, ubicada en Lázaro Cárdenas, Michoacán, que también se vio rebasada por las importaciones, y que en fechas recientes ganó una demanda contra empresas aseguradoras ya que las minas de fosforados se vieron afectadas por un huracán y la aseguradora no quería pagar, el pleito es por millones de dólares; Fesegusa que también está en quiebra y la planta industrial se encuentra en Guadalajara, su dueño original es un político del PRI del estado de Michoacán, Alfredo Anaya.

- Una política pública más desdibujada en torno a los procesos de fortalecimiento de las empresas sociales campesinas.

Al profundizar en el análisis de los cambios en la dinámica comercial de fertilizantes y granos a partir de la desaparición de Comagro, encontramos que las situaciones que se presentaron fueron:

- En la comercialización de fertilizantes, las empresas que cubrieron en lo inmediato las operaciones que con anterioridad operaba la Comagro fueron, por una parte FIPA del Pacífico, SA,<sup>37</sup> y por otra FERTIQUIM<sup>38</sup>. posteriormente FIPA del Pacífico desapareció y fue sustituida ISAOSA,<sup>39</sup> FERTIQUIM entró en crisis financiera y también redujo su operación; además, por iniciativa de cuatro profesionistas ligados a la Comagro,<sup>40</sup> nació en 2002 la empresa Consultoría en Marketing Agropecuario, SA<sup>41</sup> (Comagro<sup>42</sup>) que compacta la demanda de organizaciones y particulares.

---

<sup>37</sup> La empresa se originó en una alianza entre Everardo Van Zoelen, ex gerente comercial de la Comagro con personas ligadas a la empresa Agronitrogenados de Coatzacoalcos, Veracruz.

<sup>38</sup> Empresa que formaba parte del corporativa de FESEGUSA, cuyo propietario era Alfredo Anaya, político ligado al PRI.

<sup>39</sup> Empresa propiedad de Everardo Van Zoelen que ha tenido una gran expansión en el mercado de fertilizantes en el occidente del país, su volumen anual de operación es en la actualidad de más de 300,000 toneladas, que equivalen a 60% de la demanda de dicho insumo en la región.

<sup>40</sup> Dichos profesionistas son Enrique Cevallos, ex vicepresidente ejecutivo de la Comagro (1995-1999) y ex gerente general de Comit, miembro de la cooperativa de consumo de El Grullo, Jalisco; Carlos Quirino, ex presidente de la Comagro (1999-2001) y ex gerente general de la Cooperativa de El Grullo; Manuel Cruz, ex gerente de comercio internacional de la Comagro (1994-1997), y Ricardo de la Torre, ex secretario de la Comagro (1999-2001) y director general de ACCEDDE, AC.

<sup>41</sup> En la actualidad sus operaciones son superiores a las 110,000 toneladas al año, que significan entre 15 y 20% de la demanda del occidente de México.

<sup>42</sup> El utilizar las siglas de la Comagro no es gratuito, ya que supieron aprovechar el posicionamiento anterior para abrirse espacios de negociación frente a proveedores internacionales.

- Todas las empresas se abastecieron, en lo fundamental, del mercado internacional en el que participan como *traders*,<sup>43</sup> tales como Mitsubishi (japonesa), Helm (alemana), Sumitomo (japonesa), Transaimmonia (Estados Unidos), que buscan plantas productoras en el mundo, y a través de diversas transacciones financieras apalancan operaciones de los fabricantes y de los compactadores mencionados en el párrafo anterior.<sup>44</sup>
- En el mercado del maíz la dinámica fue la siguiente: en primera instancia la organización que suplió a la Comagro fue SIACOMEX, empresa ligada a la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras del Sector Social, AC (AMEC), que sustituyó la labor de compactar volúmenes y que gracias a sus relaciones políticas abrió mercado a través de DICONSA.<sup>45</sup>
- Además, se fortalecieron comercializadores privados que habían perdido fuerza, en la zona de Ameca, Jesús Cevallos; en la región de Ahualulco, Martín Camacho; en la periferia de Guadalajara, Rosa María Garibay, y en la región de la Ciénega de Chapala, Agustín Lomelí.
- De manera adicional Gruma estableció una estrategia, junto con ex empleados del área de compras, de desarrollo de proveedores y agricultura por contrato. Empezaron a intervenir las empresas transnacionales como Carlgil.
- Con el tiempo, las estrategias desarrolladas por la AMEC entraron en contradicción con varias de las organizaciones campesinas. Mientras la

---

<sup>43</sup> Se puede conceptualizar un *trader* como una empresa comercializadora, en el caso son grandes corporativos transnacionales que buscan oportunidades de negocio, tiene amplia capacidad financiera y realizan transacciones comerciales de oportunidad, apalancando tanto a los fabricantes como a las compactadoras de demanda.

<sup>44</sup> Cartas de crédito internacional factoraje, etc.

<sup>45</sup> Es la empresa paraestatal dedicada al abasto de alimentos básicos en las zonas de más alta marginación.

ella buscaba alinear a las organizaciones a una estrategia comercial de corte nacional y de carácter centralizado, varias organizaciones pretendían instrumentar estrategias particulares acordes a la dinámica regional. En particular se presentó una controversia con relación a la gestión de subsidios a la comercialización del maíz en el periodo 2000-2002. Mientras la posición de la ANEC fue que se tenía que presionar al Estado para que definiera los montos de los subsidios, en contraparte algunas organizaciones económicas campesinas de Jalisco planteaban que habría que esperar a que el mercado estableciera los precios, y definidos éstos se buscara el subsidio.

- La lógica de la ANEC se fundamentaba sobre todo en su interés de proteger a los agricultores del sur del país con volúmenes a comercializar muy reducidos. La posición de las organizaciones en Jalisco respondía a que si el gobierno definía el monto de subsidio, los comparadores de maíz, sobre todo Gruma, establecerían un precio menor en función del subsidio. Es decir, si el mercado establecía que el precio de la tonelada de maíz debía ser de mil 400 pesos y el gobierno definía un subsidio de doscientos pesos por tonelada, Gruma ofrecía pagar mil 200 pesos por tonelada.
- En Jalisco, como una estrategia adicional para enfrentar en mejores condiciones la comercialización de maíz y la compra de insumos, básicamente los fertilizantes, por iniciativa del gobierno estatal y en acuerdo con las organizaciones campesinas, en 2001 se decidió integrar un fideicomiso, el FARAJAL, cuyo capital original se formó con los subsidios aportados por los gobiernos federal y estatal. Dicha figura permitía contar con garantías líquidas para la obtención de créditos que apalancaran a las organizaciones en la adquisición de los fertilizantes, así

como en la gestión de créditos de pignoración para la comercialización de los granos. Operó durante dos años, pero en el 2004 se empezó a politizar y dejó de ser un mecanismo de apoyo para convertirse en un espacio de disputa en torno a la representatividad de sus integrantes y el nivel de influencia del gobierno estatal en la toma de decisiones.<sup>46</sup>

- Las estrategias de las organizaciones para la comercialización de su producción fueron variadas; diversificaron sus compradores entre molineros, productores de alimentos balanceados, DICONSA y la industria harinera, sometida a un oligopolio dominado por Gruma.

En síntesis, se puede afirmar que la recomposición del campo implicó el surgimiento o renacimiento de nuevos actores en las áreas de disputa por el excedente económico derivado de la comercialización de insumos y granos. Para un análisis a detalle de los actores presentes que de una u otra manera interactuaron con la Comagro, en el anexo 3 se desarrolla una caracterización de los mismos.

Las preguntas para reflexionar sobre esta cuarta etapa son, entre otras, las siguientes:

- ¿Por qué las medidas adoptadas por la comisión no lograron rescatar a la Comagro?
- ¿Cómo combinar un proceso de saneamiento administrativo, financiero y fiscal de tal manera que pudiera dar luz a futuras experiencias de integración de organizaciones en torno a la disputa por el excedente en el medio rural?

---

<sup>46</sup> La integración del consejo de administración del FARAJAL es considerado por varias organizaciones como poco representativo de los campesinos, ya que en lo fundamental, lo integran comercializadores privados. Por otra parte el gobierno estatal quiere mantener un alto grado de influencia sobre la toma de decisiones cuando los recursos del fideicomiso, si bien son de origen gubernamental al canalizarse al fideicomiso dejan de serlo, y pasan a ser recursos que manejan los propios beneficiarios, las organizaciones de productores. Se puede decir que no dejan de ser recursos públicos pero de gestión privada – social.

- ¿Cómo salvar las tensiones entre las organizaciones de carácter central y nacional para generar estrategias diferenciadas en las distintas regiones del país? ¿Cómo conciliar los intereses de la ANEC con las dinámicas diferenciadas de las regiones, que dan como resultado una tensión entre la Comagro y la propia ANEC?
- ¿Cómo impulsar procesos renovados de integración de las organizaciones para sustituir a la Comagro y delimitar el resurgimiento de los intermediarios comerciales de corte tradicional?
- La constitución de empresas comercializadoras administradas por los cuadros profesionales que participaron en la Comagro, ¿son éticamente válidas?, o ¿son la salida para la crisis de dirección que viven las organizaciones de corte campesino? Es decir, en el caso de los líderes campesinos, que parecen no tener la capacidad de dirigir a las empresas integradoras, ¿lo conveniente es que queden en manos de los profesionales y que éstos tengan la sensibilidad social para responder de manera efectiva a los requerimientos comerciales de los productores agropecuarios? Tal es el caso de Consultoría en Marketing Agropecuario SA.

## **5. CONCLUSIONES**

### **5.1. Reflexiones a considerar en torno a la experiencia de la Comagro**

Como cierre del análisis de la primera etapa, me permito señalar los planeamientos realizados por analistas externos a la Comagro:

En lo que se refiere a las oportunidades que ofrece la política de modernización, “lo que hacen los dirigentes de la Comagro es practicar el ‘juego suicida’ de retomar los roles que el Estado pareciera abandonar. Esto lo hacen por considerar esta suplencia como una de las cuestiones básicas para el país en tanto significa la autosuficiencia alimentaria y la supervivencia de los campesinos” (Rodríguez y Torres, 1994 p. 174).

Este planteamiento es relativamente válido si consideramos que una de las vías de descentralización y contracción del aparato estatal es la privatización y que, por otro lado, esto genera vacíos que no son llenados por iniciativas de la sociedad, son cubiertos por otros agentes o por el mercado, lo que impide el desarrollo de una economía social de mercado.

Por otra parte, hay quienes definen la experiencia en los siguientes términos: “Si se requiriera resumir una caracterización de la Comagro, se diría que se trata de un pacto político comercial acordado entre diversos grupos campesinos organizados, sustentado en un respeto a las dinámicas y decisiones locales y orientado a la compactación de la demanda y prestación de servicios, que en ejercicio de su autonomía ha preservado un espacio de movimiento para encarar los retos del momento y adecuarse a las cambiantes circunstancias estatales y federales” (De la Fuente y Morales 1996 p. 306).

La experiencia de la Comagro nos puede dejar múltiples enseñanzas, entre otras las siguientes:

1. La devaluación de diciembre de 1994 afectó, como a toda la economía nacional, la evolución de la comercializadora; se tuvo una seria pérdida cambiaria, hubo que

renunciar a 49% de la operación de fertilizantes al integrar Comit y sus organizaciones socias se vieron sometidas a fuertes presiones financieras por los créditos adquiridos ya sea como avío comercial o como créditos para la construcción de infraestructura. En este sentido, podemos señalar que no basta con la existencia de políticas públicas favorables al desarrollo de la organización económica campesina si las políticas no garantizan una estabilidad macro.

2. En relación con los procesos internos, podemos señalar que la experiencia nos marca una serie de tensiones que se describen a continuación:

- La representatividad social y la gestión privada de la comercializadora. Mientras en la Comagro, como empresa privada, se constituía con base en asociación de personas físicas; sus organizaciones socias, como asociaciones, elegían a sus mesas directivas cada tres años. Esto provocaba que los cambios en las mesas directivas interrumpieran la continuidad de su representación en la Comagro.
- La dinámica mercantil y la toma de decisiones. En muchas ocasiones hay que aprovechar oportunidades del mercado y esto impide un proceso de toma de decisiones más democrático.
- Los ámbitos de responsabilidad y la toma de decisiones entre quienes son integrantes de los órganos directivos de la comercializadora y el personal profesional de cada una de las áreas de la empresa. Eso nos lleva a reflexionar acerca del manejo de información para la toma de decisiones, las fronteras entre las de carácter estratégico y operativo.

3. Otro aspecto a reflexionar es la multifuncionalidad de la organización campesina en general y las distintas arenas o campos de disputa en que participa, como se describe a continuación:

- El campo de la disputa por el excedente económico desde la propia lógica del mercado.
- El campo de representación gremial y gestión de los recursos públicos, que se interrelaciona con el anterior en el aspecto de que siguen siendo recursos económicos mezclados con la disputa política.
- El campo de interacción por la construcción de un modelo de desarrollo rural que beneficie más a los que menos tienen y que se interrelaciona con la búsqueda de procesos productivos orientados a la rentabilidad, y donde entra en juego la manera de apropiarse de los recursos naturales.

### **5.1.1 Tres enfoques para analizar a las organizaciones campesinas desde la perspectiva de la institucionalización**

#### **Primer enfoque, desde el comportamiento estratégico**

Me permito expresar un análisis de las organizaciones que hice en el documento “Las organizaciones campesinas en la búsqueda de su institucionalización: cuatro experiencias significativas en el estado de Jalisco”, publicada por la University of California en 1999:

Una primera característica es la combinación entre: **a)** el sostenimiento de su base generadora que se concretiza en principios, valores, creencias que conforman una ideología central compartida, asimilada y apropiada por toda la organización y se traducen en su razón de ser, y **b)** la flexibilidad necesaria para diseñar y aplicar estrategias adecuadas a los nuevos requerimientos de su base social y del entorno socio económico, que exigen creatividad, efectividad y capacidad de ajuste permanente, que orientan las acciones a la construcción cotidiana de una visión de futuro sustentada y razonada con base en una planeación participativa y dinámica.

Una segunda característica de las organizaciones se refiere a su multifuncionalidad, las organizaciones campesinas investigadas son, de manera simultánea, empresas del sector

social, catalizadoras de procesos de movilización social, espacios de poder campesino con opción para participar en la democratización de los municipios y la vida política nacional y generadoras de ideologías que dan sustento a la participación social y cultural del campesinado. Buscan, por lo tanto, responder a su papel “regulador” del mercado en insumos y productos, ser una instancia que da servicios a los productores, impactar en las políticas públicas, ganar espacios en las instancias de planeación gubernamental y modular y modelar el sentido y el significado de la pertenencia a la organización campesina y a la sociedad rural en su conjunto.

Que combinada con la característica anterior, ideología y flexibilidad, pretenden ser competitivas en el mercado, incidir sobre los planes de desarrollo buscando un protagonismo social que los conforme como actores dignos de ser tomados en cuenta y que buscan un desarrollo rural justo y equitativo.

Una tercera característica de las organizaciones se refiere a la necesidad de combinar y conjuntar el papel de los dirigentes con la necesaria profesionalización de la operación. En los cuatro casos investigados han logrado establecer las diferencias. La dirigencia establece el rumbo, toma decisiones de carácter estratégico y aprueba los planes operativos propuestos, está atenta a las demandas y necesidades de la base social, establece y mantiene relaciones con las instituciones públicas y privadas que interactúan con la organización.

La estructura operativa propone e instrumenta los planes que acuerda con los dirigentes en las distintas áreas de acción de la organización, genera y analiza la información resultado de la operación como base para la toma de decisiones, asume la responsabilidad de la operación y decide sobre la misma, da continuidad a los programas acordando los ajustes pertinentes en función del comportamiento del entorno y oportunidades que se presentan y da seguimiento a las relaciones de la organización con otros agentes económicos e institucionales elaborando propuestas y proyectos sustentados.

Este proceso no está exento de contradicciones, conflictos y diferencias en la concepción y operación de la organización, sin embargo el manejo adecuado de las mismas puede ser un motor del desarrollo o de lo contrario se traduce en limitante de la sana evolución de la organización que corre el riesgo de estancarse.

Los tiempos actuales, caracterizados por la redefinición del papel del Estado, la emergencia de nuevas expresiones de organización campesina, la preocupación por renovar las relaciones entre los agentes económicos que se vinculan a la cadena agroalimentaria, están generando correlaciones entre los productores primarios con potencial productivo, organizaciones campesinas relativamente consolidadas, industriales que demandan materia prima de calidad y el propio Estado que busca como fortalecer la cadena agroalimentaria. Estos procesos pueden ser un catalizador del desarrollo económico, corriendo el grave riesgo de agudizar la diferenciación social al interior de la sociedad rural.

La pregunta fundamental es, ¿cual es el papel de la organización campesina ante esta realidad que se nos impone, como resultado de un modelo de desarrollo excluyente y que agudiza los procesos desigualdad? ¿Se tiene la capacidad de responder a los productores cuya base productiva es limitada y subordinada a factores no controlables?” (Guerrero, 1999, p. 156 en Snyder ed alt, traducción del autor).

## **Segundo enfoque, con base en principios de las organizaciones que perduran**

Otra referencia relevante en torno a la experiencia de la Comagro es el uso del caso con fines educativos, en este sentido, dos destacados investigadores de la universidad de Chapingo, Manrubio Muñoz y Horacio Santoyo, lo han utilizado como material didáctico y, a partir de una investigación a nivel nacional, desarrollaron un documento titulado “Los siete principios de las organizaciones que perduran” (Manrubio, Santoyo 2003). A continuación los cito e incluyo sus parámetros o indicadores:

### **Criterios para la evaluación del grado de adopción de los siete principios**

#### **1. Gestión democrática por parte de los socios en el proceso de fijación de las políticas y en la toma de decisiones:**

- [0] Sólo el presidente del consejo de administración participa
- [1] El consejo de administración en pleno participa

- [2] El consejo de administración y los delegados participan
- [3] El consejo de administración, los delegados y los socios participan

Nota: Para organizaciones donde no existe la figura de delegados o representantes, no considerar el nivel [2]. Restaría por evaluar el proceso de elección de delegados y directivos, considerando cuatro características: igualdad, equidad, representatividad y funcionalidad.

## **2. Participación económica de los socios**

- [0] Los socios no aportan dinero, tiempo y trabajo para pagar gastos de constitución/protocolización, capital social y para adquisición de activos
- [1] Los socios aportan dinero, tiempo y trabajo para la constitución/protocolización
- [2] Los socios aportan para constitución/protocolización y para constitución del capital social
- [3] Los socios aportan dinero, tiempo y trabajo para la constitución/protocolización/capital social, fondos de reserva y contingencia, activos y para el sostenimiento de la organización a través de cuotas, descuentos ...

## **3. Autonomía e independencia**

### **A. Financiera**

- [0] No tienen recursos propios, ni líneas de crédito; pueden incluso estar en cartera vencida y tener adeudos fiscales
- [1] No tienen recursos propios, ni líneas de crédito para ofrecer servicios a sus socios, pero no tienen cartera vencida ni adeudos fiscales
- [2] Cuentan con recursos propios y líneas de crédito vigentes
- [3] Cuentan con recursos propios, fondos de ahorro, garantías líquidas y líneas de crédito vigentes

### **B. Política**

- [0] Los directivos en turno ocupan cargos políticos o son candidatos a ocupar cargos políticos y la organización tiene objetivos más políticos que empresariales
- [1.5] La organización fue creada o es parte de una organización cuyos directivos conciben a las organizaciones de base como plataforma política, instrumento de presión o negociación con el gobierno, aunque las organizaciones de base pueden o no ser autónomas

- [3] Se observan evidencias de pluralidad política, sin compromisos abiertos con partidos y libertad de participación política. Esto no significa ausencia de participación política y “toma de partido” en torno a las políticas estatales y a la gestión pública local y nacional.

#### **4. Educación, formación e información (transparencia)**

- [0] No existe fondo de educación, no se gestionan recursos para capacitar a sus socios y directivos ni se informa de las operaciones
- [1.5] No existe fondo de educación pero gestionan recursos para capacitar e informar a delegados y socios
- [3] Existe fondo de educación con recursos propios, se informa a los socios del resultado de las operaciones a través de reuniones o asambleas, boletines, talleres, etc.

#### **5. Cooperación entre organizaciones**

- [0] Organización aislada, es decir, no tiene vínculos con otras organizaciones
- [1] Empresa asociada a una organización de segundo nivel
- [2] Empresa de segundo nivel, pero no forma parte de una red de organizaciones
- [3] Empresa asociada a una organización superior y que a su vez forma parte de una red de organizaciones económicas, gremiales, civiles, académicas ...

#### **6. Interés por la comunidad**

- [0] Cuando la organización centra su estrategia en la prestación de servicios económicos que sólo influyen en la actividad productiva de sus socios directos
- [3] Cuando la organización centra su estrategia en la prestación de servicios que van más allá de las actividades productivas o comerciales de los socios, como difusión de sistemas de producción o prácticas sostenibles, servicios de ahorro y crédito, servicios de salud, nutrición y mejoramiento de la vivienda, además de impulsar actividades cívicas/políticas que favorecen la democratización local o regional

#### **7. Profesionalización**

- [0] No existe separación entre la dirección y la gerencia y no se cuenta con estructura técnica–administrativa
- [1.5] No existe separación entre la dirección y la gerencia, pero se cuenta con estructura técnica–administrativa

[3] Existe separación entre la dirección y la gerencia y se cuenta con estructura técnica–administrativa

---

Analicemos el comportamiento de la Comagro atendiendo a dichos parámetros:

**1. En cuanto a la gestión democrática por parte de los socios en la fijación de políticas y el proceso de toma de decisiones,** podemos señalar que en gran medida la toma de decisiones estaba centralizada en la figura del presidente, y formalmente existían las instancias:

- a. **La asamblea de socios,** que de acuerdo con el análisis realizado por el propio presidente, durante el periodo 1992-1995 se reunió en cuatro ocasiones por año, y en el de 1996-1999 lo hizo en dos ocasiones por año. Los motivos para ser convocados eran la presentación de los informes y la validación de los planes a realizar para el año.

Sin embargo habría que reflexionar sobre la calidad de la información preeditada y la dinámica en que se daban las reuniones, ya que el propio presidente señala, como autocrítica, lo siguiente:

Falta de control contable: los cambios de responsable de área, la falta de responsabilidad y profesionalismo del responsable del área en turno y la ignorancia, incapacidad y prejuicios respecto al manejo de la contabilidad de quien esto escribe, hizo que se perdiera el control contable preciso de la situación y no se entregara información debidamente soportada oportunamente (Hernández, 1999).

Además, la fijación de políticas de operación, sobre todo en la tercera etapa, no fue comunicada de manera clara por parte de la Comagro, que en su afán por sobrevivir a la crisis, amplió su clientela, gestionó sus propias líneas de crédito, realizó negociaciones con proveedores para realizar diversas alianzas,

en ocasiones poco favorables en términos comerciales, dejando al margen a los propios socios.

b. **El consejo de administración**, integrado por ocho representantes de organizaciones socias, que eran los cuatro accionistas mayores y las cuatro con mayor facturación (según reporta el presidente del consejo), quienes realizaban siete reuniones al año para presentar informes financieros mensuales, análisis de los programas de operación comercial y de soporte, reprogramaciones e información del entorno. Resulta interesante que haya reportado sólo siete reuniones en el año para analizar resultados financieros mensuales. Por otra parte, las reuniones de peso en la toma de decisiones tuvieron que ver con la reelección del consejo de administración y Antonio Hernández siempre buscó el modo de sostenerse en el puesto por medio de manipulaciones y chantajes que realizaba vía cabildeo particular con algunos integrantes de dicha instancia.<sup>47</sup>

Estas fueron las instancias de mayor relevancia en la toma de decisiones y, si de calificación se trata, podemos afirmar que la Comagro tendría 0.5 puntos en este renglón.

**2. En relación con la participación económica de los socios**, ésta se reducía a la compra de acciones de la empresa, por lo que de nuevo la calificación sería de 0.5 puntos.

**3.1. En cuanto a la autonomía e independencia financiera**, durante la última etapa la Comagro sí contaba con líneas de crédito propias, sin embargo cayó en cartera

---

<sup>47</sup> En la primera ocasión que se reeligió amenazó a algunas organizaciones con ponerlas en evidencia por sus adeudos con Comagro, en la segunda vez, manejó que una de las condiciones para mantener una alianza con la planta productora FERTINAL era su sostenimiento como presidente y para esto cabildeo con dos organizaciones a quienes chantajeó con diversos argumentos.

vencida por falta de pago de un buen número de socios, su situación fiscal era muy delicada, con un adeudo superior a los ochocientos mil pesos y no contaba con recursos propios, además de tener grandes adeudos con proveedores de insumos. Su calificación sería de 0.

**3.2. Su grado de autonomía e independencia política,** que de acuerdo con los indicadores podríamos calificar de manera positiva. La Comagro estaba integrada por organizaciones claramente aliadas con la CNC y el PRI, pero también participaban organizaciones más alineadas con la izquierda partidista, el PRD, y como ya se comentó se autodefinía de la siguiente manera:

La Comagro ha cultivado una imagen de organización propositiva y pragmática que se caracteriza por su apoliticismo o neutralidad. Esta imagen la ha constituido al autodefinirse como organización económica de tercer nivel cuyos fines son ofrecer alternativas económico-productivas para sus agremiados. Por ello, la idea de que el control del proceso organizativo de la producción es la finalidad política de la Comagro, se interpreta de diversas maneras y es susceptible de politizarse, de acuerdo con las diferencias de audiencia y circunstancias de negociación que la organización confronta en distintos momentos.

De hecho, los asesores de la Comagro afirman que en México no se puede avanzar en la gestión económica sin contar con relaciones políticas. Así, según ellos, es necesario avanzar en la gestión y concertación con el Estado y sus agentes, por un lado, y por el otro, desarrollar relaciones gremiales para lograr algún grado de influencia en la definición de políticas y en el acceso al recurso para el desarrollo (Rodríguez, Torres, 1994 p.173).

Lo anterior confirma lo que los indicadores de Muñoz y Santoyo señalan: “Esto no significa ausencia de participación política y ‘toma de partido’ en torno a las políticas estatales y la gestión pública local y nacional” (Muñoz, Santoyo, 2203 p. 10).

En este rubro la calificación de la Comagro es alta: 3 puntos.

**4. El rubro de educación, formación e información (transparencia)** tiene mucho que ver con el punto correspondiente a la toma de decisiones. En el caso de la Comagro se realizaban esfuerzos sistemáticos en torno a la capacitación, y en su origen contaba con la gerencia de comunicación y capacitación, que luego se convirtió en la gerencia de planeación y desarrollo. En la última etapa se realizó un diplomado financiado por FIRA sobre la gestión efectiva del PAC, sin embargo, fueron otros factores los que impidieron una adecuada capitalización en este rubro. De nuevo la calificación sería de sólo 0.5 puntos.

**5. En cuanto al nivel de cooperación entre organizaciones,** la Comagro, por su propia naturaleza de empresa integradora era un espacio de interacción entre múltiples y variadas organizaciones de primer y segundo nivel,<sup>48</sup> su red de relaciones era amplia y diversa: en lo gremial trataba con la Asociación Nacional de Empresas Distribuidores de Fertilizantes e Insumos del Sector Social (ANFIASS), con la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras del Sector Social (ANECC); en el ámbito académico, con la Universidad Autónoma de Chapingo y con el ITESO, y respecto a organismos de la sociedad civil, con Acción Ciudadana para la Democracia y el Desarrollo (ACCEDDE).

Sin embargo, valdría la pena analizar el grado de solidaridad y cooperación existente entre las organizaciones socias. Como ya lo señalamos, en una primera etapa la diferenciación de intereses entre ellas implicó la no integración inmediata de organizaciones con auténtico interés por fortalecer a los campesinos y mantener otras interesadas en lo comercial.<sup>49</sup> En este sentido creo que este indicador pudiera

---

<sup>48</sup> De primer nivel estaban ejidos, sociedades de producción rural, asociaciones agrícolas locales, de segundo nivel uniones de ejidos, sociedades civiles, sociedades anónimas, sociedades de producción rural. ( ver anexo 1)

<sup>49</sup> El caso más evidente era el conflicto de intereses entre la sociedad de producción rural Jesús González Silva, del municipio de Yahualica, ligado al cacicazgo regional de los González Gallo y que bloqueó el ingreso a la Comagro de la Organización Campesina Independiente, del municipio de Cuquio, y que para operar triangulaba sus compras con organizaciones socias.

ser ampliado, Sin embargo siguiendo los criterios establecidos por los autores el numero de puntos para este factor para la Comagro sería de 3.

**6. Respecto el factor del interés por la comunidad,** en la Comagro hubo dos etapas: en la primera centró sus operaciones en fortalecer a las organizaciones socias y que podríamos calificar con 3 puntos, y la segunda, donde sus estrategias estuvieron más centradas en su propia supervivencia, en donde la calificación sería de 0.

**7. En relación con grado de profesionalización,** el desempeño de la Comagro fue intermedio; si bien en apariencia existía una separación clara entre la directiva y el equipo técnico-administrativo, en la realidad la presencia permanente del presidente, su participación en las negociaciones comerciales y su nivel de influencia sobre la operación de la empresa, nos permiten afirmar que no existía tal claridad, la calificación sería de 1.5 puntos.

En total, en función de los indicadores, la puntuación para la Comagro es de 9 puntos sobre 24. En términos relativos sería de 38 sobre 100, y de acuerdo con el estudio realizado por Muñoz y Santoyo, la Comagro estaría entre la mayor parte de las organizaciones analizadas:

Sobre la base de los criterios y la escala de adopción definida para cada principio, resultó que 64% de las organizaciones analizadas registró un grado de adopción de los siete principios menor al 40% y sólo 11% adoptó dichos principios por arriba del 80%, lo que de alguna manera constituye en claro indicador que da cuenta de la brecha que separa a las organizaciones mexicanas de los principios que han observado sus similares de otros países para construir toda una red de empresas al servicio de sus asociados bajo la modalidad cooperativa.

Esto nos permite concluir que la perdurabilidad de la Comagro no estaba asegurada, en la medida en que no aplicó los principios que en otros países han demostrado dar viabilidad y consistencia a las organizaciones de productores rurales.

Este análisis de las características de la Comagro da pie para valorar una serie de tensiones relevantes:

Entre el papel de los “asesores” y la participación de los dirigentes de las organizaciones, lo cual también tiene que ver con la profesionalización de las organizaciones. Desde mi limitada experiencia, me permito plantear lo siguiente al respecto: en términos teóricos es factible señalar que el ámbito de competencia de los asesores es el técnico, y el de los dirigentes es el de la representación política; visto de otra manera, la responsabilidad de los asesores es el terreno de las decisiones de carácter táctico y el de los dirigentes es el estratégico. Sin embargo, en los hechos es difícil marcar las fronteras entre dichos terrenos de la acción, además de que los asesores se convierten en dirigentes en la medida en que se vinculan de manera orgánica a los requerimientos de los sectores sociales: ¿invasión de funciones?, ¿ilegitimidad de su actuación al no respetar los liderazgos naturales?, ¿reconociendo de las capacidades de gestión y de entendimiento de las reglas del juego complejas por parte de los dirigentes?, ¿incapacidad para transferir conocimientos y competencias?, ¿necesidad de reconocimiento del papel relevante que juega el asesor?

Lo que en definitiva no es válido es jugar un doble papel de juez y parte; ser el presidente de la organización o miembro del consejo de administración y jugar un papel gerencial impide que se rindan cuentas con claridad y limita la verdadera pretensión de la profesionalización de las organizaciones.

Además, existía la tensión entre atender de manera exclusiva a los socios y la necesidad de contar con escalas o volúmenes de operación que hagan de la empresa integradora un actor relevante del mercado. En este sentido el abordaje también es complicado. De optar por la primera, habría que alejarse de las reglas del mercado y correr el riesgo de llevar a la organización al fracaso por su inviabilidad económica. Es importante fijar las reglas claras de la participación de los socios en la toma de decisiones y analizar los distintos tratamientos que pueden darse a clientes diversos y a los socios. Es relevante definir políticas y criterios que normalicen las actividades de la empresa y establezcan las condiciones para una gestión corresponsable entre la empresa y sus socios.

Otra tensión está entre el ser una organización eminentemente económico-comercial o el jugar con el rol de la representación política-gremial. De nuevo se enfrenta una falsa disyuntiva, ya que es importante incidir en las políticas públicas a favor del fortalecimiento de la economía campesina. Así se logró el uso colectivo del PROCAMPO y del PACE, se incidió en los montos de apoyos a la comercialización, se gestionaron apoyos económicos compensatorios vía Fonaes, se contó con recursos para la obtención y construcción de infraestructura para la comercialización, entre otras cuestiones.

### **Tercer enfoque, desde la teoría de la institucionalización**

Es importante reflexionar sobre el grado de institucionalización logrado por la Comagro, y me parece relevante hacer referencia a un planteamiento de Guillermo Zepeda, quien señala lo siguiente:

“Los denominados costos de transacción son aquellos en los que incurre un agente para participar en el proceso económico de una sociedad. Pueden clasificarse, sencillamente, en tres tipos: *los costos de información*, que consisten en la obtención de datos que permitan conocer con cierto grado de certeza las condiciones de un intercambio, calidad de un bien, cualidades de un empleado, duración y requisitos de un trámite etcétera; *los costos de vigilancia o monitoreo*, que incluyen gastos de vigilar el desarrollo de un acuerdo y, en su caso, las erogaciones asumidas para lograr su cumplimiento forzoso (generalmente ante los tribunales), y, por último los *costos de negociación*, que se asumen al contactar otros agentes en el mercado y llegar a un acuerdo satisfactorio de intercambio teniendo en cuenta las características del bien, (información) y los posibles costos de vigilar el desarrollo del contrato y, en su caso, los costos de hacer cumplir forzosamente lo convenido (costos de vigilancia y monitoreo).

Precisamente las instituciones al establecer incentivos y restricciones dan las reglas de actuación para obtener información, realizar intercambios y vigilar el cumplimiento de los acuerdos, es decir, inciden directamente en los costos que enfrentan los individuos en sus transacciones cotidianas” (Zepeda, 2000, p. 52-53).

Si bien Guillermo Zepeda se refiere a las instituciones públicas me parece que la referencia sirve muy bien para analizar el grado de institucionalización de la Comagro, sobre todo si la asumimos como una organización social de interés público, que participaba de manera intencionada en generar condiciones de mercado que permitieran enfrentar de manera colectiva la reducción de los costos de transacción y las fallas del mercado. Me refiero a lo siguiente:

En cuanto al manejo de la información, como se narra en la experiencia de la Comagro durante su primera etapa, el hecho de que quienes integraban el consejo de administración eran a su vez asesores de organizaciones en lo particular, generaba una distorsión en el manejo discrecional de la información estratégica a favor de algunos en torno a las oportunidades de mercado. En la segunda etapa, el manejo poco claro de la información en cuanto a los costos de transacción para hacer viable el PAC también afectaba el bajo nivel de institucionalización. En el

primer caso, para las organizaciones que contaban con un asesor que además era parte del consejo, contaban con ventaja ante los demás socios. En el segundo caso, la Comagro capitalizó una situación de crisis de las organizaciones para ofrecerles en condiciones poco favorables, crédito, insumos y canales comerciales para la producción. En particular no se informaba el beneficio de la mediación financiera que obtenía la Comagro y se presentaron situaciones poco claras en la obtención de agroquímicos, y cuando se realizó la auditoría en 1999, se hizo evidente que se llegó a comprar con sobreprecios.

Si a esto se le añade que el costo de la vigilancia para la Comagro fue alto, ya que en cada ocasión que se daba un cambio en el consejo de administración se procuraba establecer límites al ejercicio de la autoridad del presidente y se creaban nuevos puestos, derivados de la desconfianza. Así, en el primer cambio se exigió la contratación de un gerente general, en la segunda ocasión se nombró a un vicepresidente ejecutivo que también implicó un cargo en la nómina. Aún así la rendición de cuentas seguía mostrando serias deficiencias y sobre todo impactaba en la falta de credibilidad de los socios hacia la Comagro y en particular hacia su presidente.

Por último, la negociación en una dinámica de mercado como la que ya se ha caracterizado en función del efecto “tijera” de altos costos en los insumos y bajos precios para la producción agrícola. Las negociaciones llevaban a la necesidad de la movilización social y la presión al Estado. Esta situación se vio agudizada con la devaluación de 1994, que de verdad impactó a la evolución de la Comagro.

## **5.2. Una perspectiva teórica del análisis de interacciones entre el Estado, la sociedad, el mercado, la naturaleza y su concreción en el territorio**

Las líneas de reflexión que considero pertinente abordar son dos: la primera, referida a la necesidad de reconceptualizar y refuncionalizar la renovación necesaria de las instituciones y la institucionalización de las organizaciones de productores ante los retos de los tiempos que nos toca vivir, y la segunda, referida a los cambios de paradigmas necesarios en los agentes que participan en los procesos productivos y de desarrollo rural, planteando los roles fundamentales e intrínsecos de cada uno de ellos (el productor, las comunidades rurales, la organización de los productores, el Estado y los agentes económicos que intervienen en la cadena agroalimentaria), para dar pie al análisis y a las propuestas de políticas públicas derivadas del análisis.

### **Sobre los procesos de institucionalización**

En relación con los procesos institucionales es necesario reflexionar sobre cuatro variables fundamentales del desarrollo del sector agropecuario: el mercado, las políticas públicas, la cooperación y organización y el uso de los recursos naturales. Cada una de ellas con sus imperfecciones, sus límites y sus alcances. Como se plantea a continuación.

El reto es definir y generar procesos de participación de la sociedad rural, el sector público y las iniciativas privada y social, orientados a generar nuevas instituciones que puedan compensar y articular de la forma más inteligente y adecuada estos cuatro factores, de tal manera que se cubran las imperfecciones de cada uno de ellos a partir de acciones complementarias en los otros factores, ya que ninguno es capaz de cubrir sus imperfecciones por sí mismo.

Es importante señalar que la realidad social y económica está determinada históricamente, pero es sujeta a procesos dinámicos y, por lo tanto, su comportamiento cambia de manera constante. En este sentido se plantea que las nuevas instituciones sean quienes asuman la responsabilidad de realizar los ajustes necesarios para lograr las compensaciones, en las distintas esferas, en cada coyuntura. Para ejemplificar el planteamiento, a continuación se señalan algunos factores que nos muestran los comportamientos tradicionales de cada variable.

En relación con las características del mercado en el sector agrícola, nos enfrentamos con el hecho de que los procesos productivos son cíclicos y su demanda es lineal, lo que en momentos determinados provoca sobreoferta y en otras ocasiones existe la falta de producto, lo que genera una sobredemanda. También es importante considerar que las variables determinantes o limitantes de los procesos productivos agrícolas son incontrolables, sobre todo en relación con los factores climatológicos, que inciden sobre el mercado en torno a las expectativas sobre los volúmenes esperados a nivel nacional e internacional y que inciden sobre la determinación de los precios en el mercado y los proyectados a futuro. Por otra parte en las dinámicas que se dan en las localidades y regiones son determinantes la participación de agentes intermediarios y la participación de las organizaciones de productores, que como ya se señaló de manera reiterada, se ven sometidos al llamado efecto “tijera”.

La sociedad rural se enfrenta a la grave paradoja de ser la productora de alimentos y es, en muchas ocasiones, víctima de los precios elevados de los productos terminados. Además, enfrenta condiciones de pobreza que limitan gravemente la su capacidad adquisitiva. Si bien existen proyectos y programas en operación de abasto en manos de las organizaciones, estas no cumplen su objetivo por sí mismas cuando se ubican en regiones de extrema pobreza.

En el mercado de la fuerza de trabajo, la sociedad rural enfrenta, por una parte, la incorporación temporal a diversas actividades en el medio urbano y en su actividad productiva agrícola, por lo que su estacionalidad como trabajador del campo es variable en función de los requerimientos de su cultivo. En razón de lo anterior, es normal la incorporación de la familia al trabajo en el campo y en muchos casos no se cuantifica como costo de producción, lo cual distorsiona el análisis de la relación beneficio-costos.

Con la reforma al Artículo 27 Constitucional se sufrió la liberación de la tierra ejidal y comunal a las fuerzas del mercado. Sin embargo esto no se ha traducido en una mayor capitalización del productor rural, ya que la propiedad de la tierra no ha sido reconocida con un valor significativo para negociación frente a las fuentes financieras.

El crédito agropecuario ha sufrido transformaciones estructurales que requieren de un análisis mucho más profundo, sin embargo es importante señalar los problemas al costo financiero existentes en relación con la cartera vencida, la reestructuración del sistema financiero rural, las crisis que enfrentan los organismos auxiliares de crédito.

Es relevante mencionar las alternativas que se están generando a través de las cajas de ahorro y las paraфинancieras como alternativa para recibir créditos. Sin embargo, siguen existiendo mecanismos selectivos, los riesgos en la agricultura son muchos y no se ha logrado consolidar un sistema de administración de riesgos apropiado, que de soporte a las operaciones crediticias para la producción agrícola.

En relación con las políticas públicas, más adelante se presenta una visión de las características deseadas y se busca aportar algunas propuestas que puedan ser

validas. En términos generales, se puede observar que sus imperfecciones están sobre todo en su poca oportunidad, siguen respondiendo a viejas prácticas clientelares y son objeto de múltiples manipulaciones ya que en muchos casos responden a demandas de carácter coyuntural y no dan respuesta a la problemática estructural que enfrenta la sociedad rural.

Las imperfecciones de la cooperación y de la organización se derivan, entre otros factores, de la posición guardada por un Estado paternalista y clientelar que generó procesos de liderazgo distorsionados, en donde el poder de convencimiento y la ascendencia social estaban basadas en la capacidad de gestión mediatizadora y comprometida políticamente que lograba el líder frente a las instituciones gubernamentales, dando pie a formas autoritarias de ejercicio del liderazgo con el argumento de que es la manera de sobrevivir como sector o como gremio.

Los tiempos actuales exigen un tipo de liderazgo centrado en la capacidad de gestión empresarial, en la mediación social necesaria para lograr la constitución de alianzas estratégicas orientadas a beneficiar la articulación de las cadenas agroalimentarias y a favorecer el establecimiento de relaciones de interdependencia que rebasen la tradicional dependencia de los productores en su relación con el Estado, y que cada quien asuma de manera corresponsable la parte que le corresponde por el papel que juegan en la dinámica productiva.

Es obvio que se requiere de la emergencia de una nueva cultura política donde, de manera organizada, los productores sean capaces de constituirse en un actor social maduro, con capacidad propositiva y, sobre todo, con la voluntad de fortalecer el tejido social solidario que les permita hacer frentes comunes ante problemas que comparten y protegerse de los efectos negativos de un sistema económico que tiende a profundizar la desigualdad social.

En relación con los recursos naturales, lo primero que salta a la vista es que son limitados y pueden agotarse si no se les da un manejo adecuado e integral, asumiéndolos como un sistema que responde a las leyes de la naturaleza. Por otra parte, la responsabilidad fundamental de su administración adecuada y sustentable debe ser del productor que, con una asistencia técnica adecuada, responda a la vocación productiva del suelo, potencie su uso y busque lograr la mayor productividad.

A manera de ejemplo, se puede señalar que las imperfecciones del mercado se pueden compensar desde las políticas públicas estableciendo medias compensatorias cuando, por razones externas al país o por las externalidades propias de la dinámica mercantil, los precios de los productos primarios estén caídos, o estableciendo medidas de protección ante la importación indiscriminada, sobre todo cuando es época de cosecha, de tal manera que se elimine la competencia desleal y los demandantes cuenten con salidas para presionar al mercado y castigar los precios de los granos.

En este mismo sentido, la cooperación y organización puede compensar la falta de una oferta organizada y consolidada que facilite las relaciones comerciales entre los productores y los industriales, así como el incidir sobre procesos de agregación de valor a la producción que hagan más atractivo el producto a vender, ya sea por el envase, presentación, selección y calidad, o a través de procesos de transformación industrial que sean costeables por los volúmenes a transformar o por el segmento o nicho de mercado a atender.

A su vez, al puentear recursos que hagan más afectivos los subsidios, el mercado también puede ser compensatorio de la falta de políticas públicas oportunas, tal es el

caso de la cesión de derechos de Procampo a cambio de financiamiento o insumos para la agricultura.

En relación con el aprovechamiento de los recursos naturales, las políticas públicas podrían canalizar apoyos orientados a incrementar la productividad, y evaluaciones científicas sobre las características de los recursos; impulsar nuevos sistemas productivos orientados a la sustentabilidad, y mediar de manera adecuada la vinculación de los productores primarios con las instituciones de educación superior y de investigación, de tal manera que exista una total compatibilidad en el quehacer y que los descubrimientos e innovaciones tecnológicas tengan una aplicación y generen mayor productividad siguiendo las pautas del desarrollo sustentable.

Se podrían dar múltiples ejemplos de situaciones que ya se dan en la práctica o que es factible que se instrumenten, el reto es generar instituciones y procesos de integración y planeación del desarrollo rural local, regional, nacional e internacional, en donde se logre articular y compensar deficiencias e imperfecciones de cada uno de los factores señalados que atiendan la complejidad de los procesos de desarrollo rural de manera integral y satisfactoria para los distintos actores que intervienen en la sociedad del campo y sus procesos productivos, sociales, culturales y de participación política.

### **Cambios de paradigma**

Por otra parte, la segunda cuestión a analizar son los cambios de paradigma que es necesario impulsar en cada uno de los actores del desarrollo. Sin pretender profundizar, a continuación se plantean cambios en los siguientes actores fundamentales del desarrollo: el productor, las comunidades rurales, la organización

regional, la organización de tercer nivel, el Estado y los industriales que demandan productos primarios.

En el productor primario se debe transitar de una posición de subsistencia, donde la parcela es un recurso que no requiere de una atención profesional ni de un trabajo sistemático, ordenado y planeado, a una unidad de producción que debe ser manejada con criterios empresariales, donde se administren de manera adecuada los riesgos intrínsecos a la agricultura y se elaboren planes adecuados para lograr incrementos sustanciales en la productividad, al lograr fertilidad en el suelo como organismo vivo que requiere ser analizado y evaluado científicamente para diseñar el sistema de nutrición vegetal adecuado, el control integral de plagas y enfermedades, y establecer los rendimientos esperados, en una relación beneficio-costos rentable, evaluando los factores limitantes de la producción y atacando su incidencia para lograr el máximo rendimiento económico de cada unidad productiva, aplicando la tecnología moderna.

En las comunidades rurales la vida interna ha estado sometida, en muchas ocasiones, a estructuras de poder arcaicas y de carácter caciquil en ocasiones subsumidas a través del ejido, en este sentido el tránsito debe orientarse a impulsar procesos de participación en la planeación y ejecución de acciones que incidan sobre los factores esenciales de bienestar social y de dignificación vital, de tal manera que se democratice la vida interna de las localidades, se logre la corresponsabilidad y se busque el bien común sobre el beneficio personal, generando una cultura política de participación madura, digna y de interdependencia, es decir, aceptando que todos y cada uno de los miembros de la comunidad se necesitan para buscar mejoras mutuas. Es en los espacios locales donde pueden gestarse instrumentos de abasto popular y de apoyo recíproco en relación con el ahorro y el crédito, buscando impulsar instrumentos de carácter regional y nacional que soporten y apoyen los

instrumentos locales, buscando fortalecer el tejido social solidario que permite a las comunidades ser una instancia de defensa y protección de los habitantes del campo y de quienes por alguna razón han emigrado y siguen ligados a sus localidades de origen.

Es importante resaltar que la reforma al Artículo 27 Constitucional, tuvo un efecto fundamental en el ámbito político al hacer posible romper con estructuras de poder anquilosadas, en donde la institución ejidal se vio seriamente cuestionada y adquirió con la reforma un carácter renovado al abrir espacios de participación y se asumió en su complejidad, es decir, ya no sólo se concibe como una unidad de producción sino también como un conglomerado social que agrupa a diversos agentes fundamentales para la vida en sociedad, las mujeres, los jóvenes, avecindados, maestros, profesionistas etc. En este sentido adquiere un carácter de reforma política la incidir en la vida en comunidad, al dar pie a la defensa de los derechos individuales y a una articulación distinta de la colectividad.

En relación con las organizaciones regionales, en gran medida han operado como espacios de poder para los líderes que buscan su proyección política y usan a la organización como trampolín para impulsar su carrera, valiéndose del carácter corporativista asumido por el Estado, generando prácticas clientelares, sirviendo como correa de transmisión del sistema y capitalizando como personas el carácter discrecional de las rentas institucionales. Su tránsito debe orientarse a convertirse en instancias de servicio integral para sus agremiados, buscando satisfacer de la mejor manera posible sus requerimientos en el ámbito productivo y social, con visión empresarial de carácter social. Es decir, contando con los elementos necesarios para ser competitivos en el mercado e institucionalizar su operación como empresa social y buscando un equilibrio sano entre la capitalización necesaria para perdurar en el tiempo y dar un servicio de calidad.

Esto exige, como ya se mencionó, una profesionalización y ubicación del papel que juegan los líderes, los profesionistas y los organismos de la sociedad civil, que permitan generar espacios de competencia complementarios y que se establezcan mediaciones sociales adecuadas, para ubicar la necesidad de lograr una actitud positiva y estimulante y el desarrollo de aptitudes convenientes para la consolidación económica, social, cultural y política de sus organizaciones, tomando en cuenta su multifuncionalidad y, en gran medida, su papel de conjugar y articular las fuerzas del mercado, las políticas públicas, la cooperación y el uso sustentable de los recursos en procesos de planeación del desarrollo regional.

En relación con el papel del Estado, se propone que es necesario que transite hacia la generación de una visión compartida y consensada con los actores del desarrollo, que de dirección y rumbo al desarrollo rural atendiendo los problemas estructurales del mismo, asumiendo un rol mediador que permita garantizar relaciones equitativas y justas entre quienes intervienen en las cadenas agroalimentarias y agroindustriales, buscando la participación ciudadana como base para la definición y la instrumentación de las políticas institucionales, coadyuvando en el impulso de procesos socioorganizativos bajo principios definidos en función de la sustentabilidad, la participación y la dignificación de la vida en el campo. Además, al Estado le toca jugar un papel regulador de las interacciones mercantiles y, en lo fundamental, ofrecer condiciones de seguridad que posibiliten el desarrollo del potencial social existente al garantizar los mínimos de bienestar a la población.

En el sector de la industria que demanda insumos generados por la sociedad rural (acostumbrados a que el Estado mediatizara y subsidiara de manera indiscriminada los procesos de comercialización y logística de abasto, o también permitiera la importación de productos agrícolas y pecuarios sin cuidar la base productiva nacional

y, en otros casos, permitiera la explotación irracional de los recursos naturales patrimonio de las comunidades rurales), hoy es necesario asumir con mayor responsabilidad y con un respeto creciente por los productores del campo, la necesidad de fortalecer las bases productivas básicas del país, comprometiéndose a impulsar acciones encaminadas a fortalecer las cadenas productivas, articulándose y arriesgándose en la realización de la actividad productiva primaria y reconociendo que no basta con responder a las necesidades básicas de supervivencia del campesino, sino que es necesario buscar estrategias, junto con los productores organizados y el Estado, que permitan contemplar la necesidad de instrumentar programas y acciones que cubran necesidades de certidumbre, seguridad, trascendencia y realización humana entre los habitantes del campo.

### **5.3. Análisis y propuestas de políticas públicas**

La problemática del sector rural en general, sobre todo en América Latina, es compleja y en ocasiones se presenta como una encrucijada casi imposible de resolver.

Por otra parte es importante reconocer que la sociedad rural mexicana es un mosaico muy diverso de realidades y que, en algunas regiones relativamente homogéneas, se localizan microregiones claramente diferenciadas y con una desigualdad socioeconómica y cultural notable, aun entre los productores primarios, lo que requiere de plantear y ejecutar políticas diferenciadas.

Sin embargo, es factible ubicar la problemática más sentida y los factores comunes que afectan a la sociedad rural en general, en distintos ámbitos y con efectos diferenciados.

#### **5.3.1. La cultura como problema y como solución radical**

Uno de los aspectos esenciales que requieren de ser revisados y modificados para generar un auténtico desarrollo rural es el ámbito de la cultura, entendida como práctica social que da origen y sentido a una visión del mundo y genera nuevas prácticas sociales en un proceso dialéctico constante y determinado históricamente, esto quiere decir que los valores transmitidos por el discurso obtienen vigencia en la medida que se traduce en una práctica consecuente.

¿Qué le corresponde al Estado hacer en relación con la necesidad de cambiar de cultura? En primer lugar, romper radicalmente con la posición clientelar de su relación con la sociedad rural. Si bien es cierto que ya modificó su discurso, la práctica de los funcionarios públicos se distingue por su autoritarismo, por su posición de “patrón” y la definición de políticas públicas sigue respondiendo a intereses políticos particulares, ya sea de los funcionarios públicos, de la organizaciones gremiales que aún ante un cambio de régimen político siguen jugando un papel corporativo (léase Confederación Nacional Campesina, Confederación de Agrónomos o Confederación de Propietarios Rurales) cuya representatividad es muy dudosa.

Además de que siguen siendo las instituciones públicas quienes establecen los programas a realizar, imponen condiciones para su instrumentación y disfrazan su cobertura con información maquillada, siendo en su mayoría programas desfasados, respondiendo a los tiempos que establece la administración pública y no a los tiempos que marcan los procesos de producción.

Es obvio que el cambio de cultura que exigen los tiempos actuales no sólo es responsabilidad del Estado, sino que se requiere de organizaciones de productores que cuenten con la madurez suficiente para establecer relaciones de interdependencia y corresponsabilidad, además de que estas cuenten con la

representatividad generada a partir de recoger y expresar los intereses y necesidades de la sociedad rural.

Es necesario impulsar entre el Estado y los productores programas orientados a generar una renovada cultura organizacional, que a través de la formación y capacitación de los habitantes del campo, logren generar procesos autónomos de organización, que rompan con el clientelismo y logren generar procesos auténticos de capacitación, entendida como el desarrollo de habilidades y destrezas en distintos ámbitos del quehacer social y que den respuestas coherentes y consecuentes a las necesidades humanas, no sólo las básicas de supervivencia y seguridad sino también de reconocimiento, afecto y autorrealización, con base en el incremento de la autoestima.

Se debe asumir a la capacitación como la suma de la instrucción, el adiestramiento y el diseño y aplicación de una estrategia pedagógica, evitando el asistencialismo y tomando en cuenta los factores naturales, culturales, económicos y sociales del entorno, que afectan el proceso de capacitación, ya sea de manera positiva o negativa.

Lo anterior implica que el Estado genere programas de apoyo a la organización y a la capacitación que respondan a las necesidades sociales, que partan de las consideraciones de los propios productores y que estén orientados a la autosugestión, respetando la autonomía, con una estrategia pedagógica que, además de resolver la necesidad de la participación social como toma de conciencia, que también generen en los productores habilidades y destrezas necesarias para lograr una sana ejecución y administración de su actividad productiva. Esto implica que la unidad de producción sea visualizada como una empresa rentable y no sólo como un mecanismo que permita la subsistencia del productor rural. Es importante

que se ponderen riesgos y se busque su sana administración, que se cambie el análisis de rentabilidad al evaluar los costos unitarios de producción y no los costos por hectárea y “a ver que da”.

### **5.3.2. La estabilidad macroeconómica y la certidumbre en los beneficios a obtener**

Un segundo aspecto que debe ser resuelto para sentar las bases del desarrollo rural es el de lograr una estabilidad económica a nivel macro, que dé certidumbre a los productores rurales en la definición de precios internos.

¿Cómo hacerlo? Se debe mantener un tipo de cambio estable y no sobrevaluado para evitar que se incentiven las importaciones y se erosione la capacidad exportadora. Ya se demostró hace dos sexenios que la importación indiscriminada de granos, oleaginosas y productos lácteos deterioró (si no destruyó), la base productiva agrícola de nuestro país, y su recuperación sigue siendo lenta y tortuosa.

En consecuencia, se requiere de una política que permita estabilizar y dar certidumbre en el establecimiento de los precios internos, los cuales puedan ser resultado del mantenimiento del tipo de cambio equilibrado. No debe dejarse de lado el hecho de que los mercados agrícolas mundiales continúan distorsionados y en la medida que otros países otorgan subsidios más elevados a su agricultura y en ocasiones, al tener excedentes, aplican una política agresiva de precios en el mercado internacional, presionando a la baja y sin respetar acuerdos internacionales. Por otra parte son notables las desventajas que nuestro país tiene en relación con otras naciones en términos tecnológicos y de capacidad subsidiaria.

En este sentido, “Un mecanismo adicional al tipo de cambio real estable y no sobrevaluado para estabilizar los mercados, podrá ser la instrumentación de un

sistema de 'bandas' o 'franjas' de precios para diversos productos agrícolas (FAO 1987, 1994)" (citado por Muñoz y Santoyo 1996:190).

Sin embargo, también es necesario plantearse como mecanismos adicionales y complementarios, el acceder a sistemas de aseguramiento de precio en las bolsas agropecuarias que operan a nivel mundial, así como plantearse la posibilidad de crear la Bolsa Agropecuaria Mexicana.

Adicionalmente deben establecerse mecanismos de financiamiento que involucren a los productores organizados, a las comercializadoras o agentes de apoyo a la comercialización y a los industriales que requieren o demanden los productos agropecuarios. En este sentido el Estado deberá establecer estímulos fiscales a quienes aporten garantías o recursos para financiar la actividad primaria, así como el fomento y apoyo a sistemas de administración de riesgos, como son los fondos de aseguramiento, las coberturas de precio, fondos de garantía y contingencia y apoyos a la asistencia técnica orientada a la productividad, que den mayor certeza a quienes intervienen en el proceso al generar sistemas de agricultura por contrato que se orienten a lograr la productividad agrícola.

### **5.3.3. La rehabilitación de la base productiva y la generación de sistemas orientados a la productividad agrícola**

Uno de los problemas más graves de la agricultura es el deterioro y erosión de los suelos. De origen existen suelos que no tienen un pH adecuado, cuentan con muy poca materia orgánica y los nutrientes para la planta no se encuentran disponibles.

En gran medida, esto es resultado de la aplicación de paquetes tecnológicos inadecuados, que el Estado impuso durante muchos años a través de las instituciones crediticias y las empresas paraestatales.

La rehabilitación de las tierras, la inducción de nuevas tecnologías y del análisis de suelos como base para establecer el sistema de fertilización, así como el manejo integral de plagas y enfermedades, son medidas indispensables para lograr el incremento de la productividad agrícola. Esto exige también una asistencia técnica profesional, seria y responsable, ya que de nuevo nos enfrentamos a posiciones de valores y culturales limitativas en el profesional de la agronomía, que ven al productor como un ignorante, a pesar de que si alguien conoce su parcela es él; están formados, en lo general para incorporarse a las instituciones como empleados o son ex empleados públicos y su capacidad técnica, de relación y de convencimiento son muy limitadas, lo que genera desconfianza en el productor, que además está acostumbrado a recibir de manera gratuita el apoyo técnico.

Se requiere de una política orientada a la rehabilitación de los suelos y a la transferencia tecnológica, donde el productor se sienta tomado en cuenta y la asuma como suya al ver resultados, en la búsqueda de que ajuste la tecnología a sus necesidades.

Un eslabón que se puede integrar y así favorecer a la organización de los productores es el acceso a equipos y tecnología moderna. En este sentido se requiere llevar a cabo programas de apoyo que permitan tener acceso a ellos, y que esto sea a partir de detectar, en procesos colectivos de planeación estratégica, la necesidad de modernizar los sistemas productivos agrícolas y que se planteen esquemas accesibles para obtenerla y aprovecharla, como una política pública.

Si bien es cierto que la preocupación esencial del productor agrícola debe ser el manejo adecuado de su parcela, concibiéndola como una unidad productiva, y que debe ser administrada como empresa; también es necesario fortalecer los procesos de organización económica campesina orientada a la participación y atención a los mercados, satisfaciendo los requerimientos del productor, en relación con los servicios comerciales, financieros, de asistencia técnica agronómica, de apoyo empresarial y formación gerencial, y programas orientados al bienestar social, de tal manera que se logre dignificar la vida en el campo.

#### **5.3.4. Lineamientos para la generación de políticas públicas**

- a) Establecer políticas diferenciadas que respondan a las condiciones particulares de cada región, que consideren los aspectos socioeconómicos, comerciales, culturales, y políticos, y que favorezcan el desarrollo autónomo y autogestionario de las sociedades rurales.
- b) Instrumentar medidas macroeconómicas que permitan estabilizar y equilibrar el tipo de cambio; que se cuente con mecanismos de regulación, compensación y coberturas de precios internos, para evitar la agudización de la descapitalización en el campo.
- c) Profesionalizar la actividad productiva agrícola, tanto en cada unidad productiva, como en relación a los procesos comerciales, financieros y de servicios, induciendo las prácticas de la capacitación, la planeación estratégica y el desarrollo de una cultura organizacional, orientada a la satisfacción de las necesidades sociales y el fortalecimiento e integración de las cadenas agroalimentarias.
- d) Desarrollar programas y acciones con la participación organizada de la sociedad rural, que permitan sentar las bases para lograr la productividad de la actividad primaria, con base en la capacitación, la transferencia adecuada de tecnología

moderna y apropiada, la rehabilitación de la base productiva (la tierra), y la profesionalización de los servicios técnicos agronómicos.

e) Lograr la unidad de mando en el sector público, que favorezca la concertación de acciones conjuntas en las regiones y así ayudar al fortalecimiento de la economía regional, como estrategia para hacer frente a la globalización.

f) Establecer una política intencionada de fomento y estímulos fiscales, para la creación de instituciones financieras alternativas, que reduzcan los costos de intermediación, que cuenten con sistemas y mecanismos de administración de riesgos, que favorezcan la integración de cadenas productivas agroalimentarias y que otorguen servicios integrales al productor, buscando la capitalización de las unidades productivas rurales, el incremento de la productividad y el fortalecimiento económico de los organismos financieros.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Gordillo de Anda, Gustavo y Alan Farcas Guendelman. *De reformas estructurales y reconstrucciones rurales*, Mimeo, Santiago de Chile, 2001.

Bordieu, Pierre Y Wacquant, JDL. *Respuestas. Por una antropología reflexiva*, Grijalbo, México, 1995.

Womack, John. *Zapata y la Revolución Mexicana*, Siglo XXI, México, 1969.

Gordillo de Anda, Gustavo. *Estado, mercados y movimiento campesino*, Plaza y Valdés/Universidad Autónoma de Zacatecas, México, 1988.

Cortés Barragán, José Fernando. *El agro mexicano ¿siempre lo mismo?*, ITESO, Tlaquepaque, 1993.

Zepeda, Guillermo. *Los derechos de propiedad en el campo mexicano bajo el nuevo marco institucional*, Centro de Investigación para el Desarrollo/Miguel Ángel Porrúa, México, 2000.

Guerrero Anaya, Francisco Javier. "Las organizaciones de productores rurales en México. Interlocución con Gustavo Gordillo", en *Renglones*, núm. 10, ITESO, Tlaquepaque, 1988.

Encinas Rodríguez, Alejandro (Coord.). *El Campo Mexicano en el umbral de siglo XXI*, Espasa Calpe, México, 1995.

Rodríguez Gómez, Guadalupe y Gabriel Torres. “El Barzón y Comagro: dos estrategias frente a la modernización neoliberal del campo”, en *Revista Cuadernos Agrarios*, año 4, núm.10, Nueva Época, México, 1994.

De la Fuente, Juan, y Joaquín Morales. “Crisis rural y respuesta campesina: la Comercializadora Agropecuaria de Occidente”; en Garamont, Hubert (coord.), *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*, Plaza y Valdés editores, México, 1996.

Muñoz R, Manrubio y V Horacio Santoyo C. *Los principios de las organizaciones que perduran*, Mimeo, Texcoco, 2003.

Gordillo de Anda, Gustavo; De Janvry, Alain, y Elizabet Sadoulet. *La segunda reforma agraria en México: respuestas de familias y comunidades, 1990-1994*, El Colegio de México/Fideicomiso Historia de las Américas/Fondo de Cultura Económica, México, 1999.

Manrubio, y V. Horacio Santoyo C. *Visión y Misión Agroempresarial. Competencia y cooperación en el medio rural*, Universidad Autónoma de Chapingo, segunda edición, México, 1996.

Guerrero Anaya, Francisco Javier. *Las organizaciones de productores rurales en México*, interlocución con Gustavo Gordillo en *Renglones*, núm. 10, ITESO, 1988.

Guerrero Anaya, Francisco Javier. "Tour responses to neoliberalism: peasant organizations in western Mexico", en Snyder, Richard, ed. *alt. Institutional adaptation and inovation in rural Mexico*, La Jolla: Center for US – Mexican Studies, University of California, USA, San Diego, 1999, p. 134 a 165.

Hernández Alarcón, Antonio. *Comagro 1999. 1992 – 1999 Éxitos + Fracayos = Enseñanzas*, Mimeo, Etzatlán, 1999.

Muñoz Rodríguez, Manrubio; Santoyo Cortes, V. Horacio y Altamirano Cárdenas, J Reyes. *Mercados e instituciones financieras rurales*, Universidad Autónoma Chapingo, México, 2002.

## Anexo 1

### RELACIÓN DE SOCIOS DE LA COMAGRO

ORGANIZACIÓN	Nº. Y TIPO DE ACCIONES	Activa ( A) Inactiva (I)
UE Valle de Ameca	43 "A"	I
UE Ex – Laguna de Magdalena	35 "A"	A
Agroferretera de la Ciénega, SA de CV	21 "A"	A
Ejido Peñasquillo	20 "A"	I
Comunidad Indígena Nuevo San Juan	14 "A"	A
UE Enrique Álvarez del C., Ahualulco	14 "A"	A
SC El Grullo, SCL	14 "A"	A
UE Fco. I. Madero, Zapotitán	12 "A"	A
UE Atotonilco el Alto	10 "A"	I
AAL Ixtlahuacán del Río	9 "A"	A
SPR Jesús González Silva, Huisquilco	8 "A"	I
Ejido Ciudad Guzmán	5 "A" 1 "B"	A
UE Zapopan	5 "A"	I
UE Lázaro Cárdenas, Ahuacatlán	5 "A"	I
UE Jocotepec	4 "A"	I

UE Temporaleros de la Costa	4 "A"	A
UE Luis Echeverría Álvarez, Mascota	4 "A"	A
Convergencia Campesina	4 "A"	A
ARIC Campesino – Agrícola de Querétaro	4 "A"	A
UE Abel Salgado V., Tototlán	3 "A"	A
UE Cihuatlán	3 "A"	I
UE Lázaro Cardenas, La Barca	2 "A"	I
UE Lázaro Cardenas, Juanacatlán	2 "A"	A
UE José López Portillo, Comala	2 "A"	A
UE Alfredo V. Bonfil	1 "A"	I
UE Ixtlán del Río	1 "A"	A
UE Santa María del Oro	1 "A"	I
UE 20 Noviembre	1 "A"	I
Comercializadora "Trébol 2000", SA de CV	2 "B"	A
Organización Campesina Independiente de Jalisco, SC	1 "B"	A
30 SOCIOS	251 "A" 4"B"	

## ANEXO 2

### CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA COMAGRO

UE Valle de Ameca. Organización de segundo nivel que agrupaba a más de 40 ejidos del municipio de Ameca, Jalisco; de 1992 a 1994 fue una de las organizaciones con mayor dinamismo y crecimiento, por lo mismo adquirió compromisos crediticios fuertes pero que con la devaluación de 1994 se vio muy

afectada. Por otra parte su cambio de dirigencia, en 1995, limitó sus posibilidades de salir adelante, su dirigente original, Antonio Colima, sí contaba con visión empresarial y compromiso social, pero quien lo sustituyó más bien se dedicó a destruir lo existente. La unión de ejidos ya no existe en la actualidad.

UE Ex – Laguna de Magdalena. Se constituyó en 1976 y cuenta con registro desde 1978. Está integrada por 11 Ejidos que a su vez agrupan a 2,262 ejidatarios de cuatro municipios (Magdalena, Antonio Escobedo, San Marcos y Etzatlán, sede de la organización). Es pionera en el estado de Jalisco en la comercialización de fertilizantes (17 años) y de maíz (9 años) y socio fundador de la Comagro, cuyo presidente de 1992 a 1999 era, de manera simultánea, el gerente general de esta unión de ejidos. Ha logrado constituir una estructura administrativa sólida, lo que ha permitido mantener la continuidad en los programas que realiza. Su origen está marcado por la lucha reivindicativa por la construcción de obras hidroagrícolas que evitarán las inundaciones de las tierras de cultivo. Los ejidos que la integran son: Antonio Escobedo, Etzatlán, Estancia de Ayllones, La Guadalupe, La Masata, La Joya, Magdalena, Oblatos, San Pedro, Santa Rosalía y Las Juntas.

Agroferretera de la Ciénega, SA de CV. Empresa integrada por 16 socios del municipio de La Barca, Jalisco, algunos de ellos ligados a la Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas del mismo municipio, de origen resultó una experiencia exitosa en la innovación tecnológica, experimentando altos niveles de productividad al incorporar procesos de nivelación de suelos, regulación del pH del suelo, sembradoras de precisión, fertilización balanceada, control integral de plagas y enfermedades, logrando niveles de rendimiento superiores a las 14 toneladas por hectárea de maíz, cuando el promedio estatal no rebasaba las tres toneladas por hectárea. Sin embargo, la ambición de sus socios y su mala administración la llevó al fracaso y a

ser el deudor mayor de la Comagro con una cartera vencida, en 1999, de más de 17 millones de pesos.

Ejido Peñasquillo. Organización del municipio de Santiago Ixcuincla, Nayarit, estaba ligada a la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, AC, originalmente de los socios más exitosos de la Comagro, sin embargo cayó en manos de un administrador ambicioso y el negocio de la distribución de fertilizantes se vino abajo y terminó renunciando a su participación en la Comagro en 1996.

Comunidad Indígena Nuevo San Juan. Es una organización surgida de las cenizas del Volcán de Parícutín en el municipio de San Juan Nuevo, Michoacán; ejemplo nacional por su manejo integral del bosque y por el diseño y aplicación de actividades productivas que permitieran reducir la presión social sobre el bosque impidiendo su sobreexplotación. Ligada a la Comagro para ofrecer servicios de comercialización de fertilizantes en la región de influencia.

UE Enrique Álvarez del C., Ahualulco. Ubicada en el municipio de Ahualulco del Mercado, Jalisco, su participación en la Comagro era intermedio, contaba con un mercado adecuado para la comercialización de fertilizantes y la compra de maíz.

La Sociedad Cooperativa Rural de El Grullo, Jalisco. Sociedad de capital limitado que tiene 23 años de historia y se ha logrado posicionar en dos ámbitos: en el mercado de los productos de consumo doméstico a través de un supermercado, y en el mercado de los fertilizantes e insumos a través de una red de bodegas en la región en la que incide. También ha incursionado en la comercialización de maíz grano. Cuenta con 2,560 socios, como personas físicas, de los municipios de El Grullo, Atlán, El Limón y Unión de Tula, de las cuales más de 50% son mujeres amas de casa. Fue socio fundador de la Comagro.

UE Fco. I. Madero, Zapotitan. Ubicada en el municipio de Zapotitlan, Jalisco, fue fundadora de la Comagro; en su origen estuvo asesorada por Everardo Van Zoelen, quien fue parte del primer consejo de administración y del primer equipo gerencial de la Comagro. Su participación fue en caída, ya que dejó de contar con la asesoría y de disponer de información privilegiada que se le proporcionaba.

UE Atotonilco el Alto. Agrupaba a los ejidos del municipio del mismo nombre en el estado de Jalisco, nunca sobresalió, su expectativa en torno a la Comagro era que de manera paternalista le resolviera sus necesidades. Fue parte de un programa que operó en apoyo a las organizaciones menos consolidadas por parte de la comercializadora, sin ningún resultado.

AAL Ixtlahuacán del Río. Integrada por pequeños propietarios del municipio del mismo nombre en el estado de Jalisco. Fue una organización que por su sanidad financiera y su operación adecuada se vio beneficiada por apoyos del gobierno para la construcción silos modernos para el almacenaje de maíz. Su presidente fue miembro del consejo de administración de la Comagro.

SPR Jesús González Silva, Huisquilco. Una organización integrada por cuatro personas alineadas a los grupos de poder tradicional de los municipios de Yahualica y Cuquío de carácter caciquil. Su interés de participar en la Comagro era eminentemente comercial, llegó a ser dado de baja por incumplimiento en el pago de fertilizantes. Bloqueo, hasta donde le fue posible la integración de la Organización Campesina Independiente del Jalisco, SC a la Comagro.

SPR Ejido Ciudad Guzmán. Integrada por un grupo de miembros del ejido mencionado, ubicado en el municipio del mismo nombre del estado de Jalisco, su

participación no fue muy relevante en cuanto a volúmenes de operación en fertilizantes y granos.

UE Zapopan. Organización muy limitada en su operación, ubicada en el municipio del mismo nombre del estado de Jalisco, fue parte del programa de apoyo de organizaciones incipientes, en 1993, impulsado por la propia Comagro, teniendo resultados positivos ya que incrementó su operación a 1,600 toneladas de fertilizantes, y cubrió sus adeudos con Banrural. Sin embargo se desdibujó y desapareció.

UE Lázaro Cárdenas, Ahuacatlán. Ubicada en el municipio del mismo nombre en el estado de Nayarit, una organización ligada a la Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Autónomas (Unroca), con una amplia tradición de lucha pero que no fue significativa en su operación con la Comagro.

UE Jocotepec. Integrada por ejidos del municipio del mismo nombre del estado de Jalisco, su participación comercial sólo se daba en la venta de maíz, y su influencia en la dinámica de la Comagro era mínima.

UE Temporaleros de la Costa. Ubicada en el municipio de Tomatlán, Jalisco, no participaba en la comercialización de fertilizantes ni de maíz, su presencia en la Comagro destacó porque su presidente, Jorge Sánchez, fue secretario del Consejo de Administración de 1992 a 1995. Hizo un intento de realizar un programa de comercialización de mango que fue un fracaso.

UE Luis Echeverría Álvarez. Ubicada en el municipio de Mascota, Jalisco, su participación comercial era poco relevante, fue parte del programa de la Comagro de apoyo a organizaciones incipientes durante 1994-1995, con resultados favorables,

logró contar con líneas de crédito apoyo de Empresas en Solidaridad (Fonaes), apoyos de la Secretaría de Desarrollo Rural de Jalisco para la adquisición de una secadora de granos y una báscula para la comercialización de maíz.

Convergencia Campesina, SC. Ubicada en Pátzcuaro, Michoacán, su participación en la Comagro fue poco significativa, su origen y los campos de disputa eran de otro carácter, sobre todo ambiental.

ARIC Campesino - Agrícola de Querétaro. Su participación era totalmente irrelevante y su evolución desfavorable ya no existe como organización.

UE Abel Salgado V., Tototlán. Ubicada en el municipio de Tototlán, Jalisco, encabezada por un cacique municipal, Agustín Lomelí (quien lleva tres administraciones en la presidencia municipal). Es utilizada para los negocios personales de su presidente, sus operaciones en maíz no eran relevantes y en fertilizantes eran en promedio de mil toneladas al año.

UE Cihuatlán. Ubicado en el municipio del mismo nombre en el estado de Jalisco, su participación en la Comagro era más por conveniencia política que por interés comercial, no tuvo operaciones con la comercializadora.

UE Lázaro Cárdenas, La Barca. Ubicada en el municipio de La Barca, Jalisco, su presidente fue de los primero integrantes del Consejo de Administración, Alfredo Valenzuela, quien cuando dejó tal puesto fue fundador de Agroferretera de La Ciénega, SA. Sus volúmenes de operación en fertilizantes eran intermedios (3,900 toneladas al año) y en maíz rebasó, en 1994-1995 las 26,000 toneladas, lo que le dio el tercer lugar.

UE Lázaro Cárdenas, Juanacatlán. Ubicada en el municipio del mismo nombre en el estado de Jalisco, cercana a la zona metropolitana de Guadalajara. Su operación en fertilizantes no rebasaba las 2000 toneladas al año y en la comercialización de maíz su volumen de operación no excedía las 4,000 toneladas.

UE José López Portillo, Cómala. Ubicada en Cómala, Colima, era una unión de ejidos pequeña, fue objeto del programa de apoyo a organizaciones incipientes que realizó la Comagro, sin embargo los resultados fueron muy limitados, no comercializaba ni fertilizantes ni granos.

UE Alfredo V. Bonfil. Ubicada en el municipio de Amatitán, Jalisco, su origen fue la integración de ejidos agaveros, que instaló la fábrica de tequila regional. Su trayectoria es controversial, ha tenido etapas exitosas y momentos en que la CNC ha intervenido con el fin de controlar su operación. Para la Comagro no era representativa, no operaba ni en fertilizantes ni en granos.

UE Ixtlán del Río. Ubicada en el municipio del mismo nombre del estado de Nayarit, su operación en fertilizantes era mínima, no rebasaba las 100 toneladas al año, en maíz no participaba.

UE Santa María del Oro. Ubicada en el municipio del mismo nombre del estado de Nayarit, no operaba ni fertilizantes ni granos, su participación fue totalmente marginal.

UE 20 Noviembre. Ubicada en el municipio de Tlaquepaque, Jalisco, su papel era más bien político; su presidente, Dagoberto Gutiérrez Moya, era muy cercano al dirigente estatal de la CNC y por ese motivo se le incluyó en el consejo de administración, en cuanto tuvo oportunidad dejó de pagar el fertilizante que se le

había canalizado, pagó con una camioneta que duró años abandonada en las instalaciones de la Comagro, lo que dejó evidencia de la falta de una estrategia adecuada de cobranza y recuperación de adeudos.

Comercializadora "Trébol 2000", SA de CV. Ubicada en el municipio de Briseñas, Michoacán, se integró a la Comagro en 1994. Atendía al mercado de la ciénega de Chapala del lado del estado de Michoacán, su operación se distinguía en la comercialización de maíz; en el ciclo 1994-1995, acopió y comercializó casi 23,000 toneladas, ocupando el quinto lugar en operaciones entre las organizaciones socias de la comercializadora. Atendió a 1,300 productores. La sociedad estaba integrada por una familia.

La Organización Campesina Independiente de Jalisco "Manuel Ramírez" Sociedad Civil (OCIJ). Se originó de la promoción y organización de Comunidades Eclesiales de Base, que se iniciaron en 1980; se constituyó como organización Campesina en 1987 y adquirió personalidad jurídica en 1992; actualmente agrupa a 555 productores rurales (75% hombres y 25% mujeres). Ha transitado de una organización cuyo principal aglutinador fueron las luchas agrarias a participar activamente en los mercados de financiamiento, insumos y granos, así como en la construcción de infraestructura básica para la producción. Desde su origen ha contado con un equipo de profesionistas agrupados en una asociación civil que da apoyos técnicos y asesora en la definición y aplicación de estrategias de desarrollo. Se integró a la Comagro en 1999.

### **ANEXO 3. Análisis de los actores emergentes a raíz de la crisis de la Comagro**

La crisis de la Comagro dio lugar al surgimiento de nuevos agentes además de los que se escindieron durante el proceso,<sup>50</sup> como se describe a continuación:

El último gerente general (Armando García) constituyó una empresa, con figura de organismo social (Sociedad de Producción Rural “Los Tres Ríos”) en la cual incorporó a dos personas claves, un ex directivo de alto nivel de la empresa Gruma y un ex empleado de Gruma y de la Comagro, del que aprovechó su dominio del campo de la comercialización de granos y sus capitales respectivos:

- Social: relaciones con las organizaciones que ante la desaparición de la Comagro no contaban con alternativas para comercializar sus granos y las relaciones de los ex empleados de Gruma, que le permiten ser reconocido como un agente confiable en la comercialización de granos.
- Cultural: el dominio de los procesos comerciales de granos y de las reglas del juego del campo, a partir del *hábitus* desarrollado en el ejercicio de la comercialización, es decir, un dominio de las disposiciones prácticas, para operar en el campo de la disputa por el excedente en la producción de granos, desde la perspectiva amplia de su encadenamiento.
- Económico: lograr el apoyo de agentes financieros y contar con recursos propios, además de dominar las reglas del juego de las agencias financieras, y contar con las competencias estatutarias para la formulación, lectura e interpretación de estados financieros que se traduzcan en ser sujetos de crédito.

---

<sup>50</sup> Desde la primera crisis de representación en la Comagro, a partir de las dos reelecciones de su presidente, se dieron fricciones y rupturas entre los profesionistas que la impulsaron; cabe recordar que fueron cinco los profesionistas o profesionales de la organización campesina los que configuraron en su origen la composición y correlación de fuerzas internas: Carlos Landeros, ligado a la desaparecida paraestatal de Fertimex; tres ligados a organizaciones de productores fundadoras de Comagro, que fueron Everardo Van Zoelen (de origen holandés y ligado a organizaciones de la región ciénega de Chapala), Ernesto Cruz González de una organización de Nayarit y Antonio Hernández, éste último ocupaba la presidencia, y otro más, Francisco Javier Guerrero, ligado al sector público, recién incorporado a partir de su experiencia con organizaciones del norte del país y de la vida universitaria, apoyaba los movimientos campesinos en el proceso. Everardo Van Zoelen y Ernesto Cruz González, profesionales de la organización (en el sentido del dominio del campo y con un *hábitus* propio del mismo) que no ocupaban la presidencia dejaron la organización, uno para constituir su propia comercializadora de fertilizantes y el otro, se ligó a una empresa fabricante de fertilizantes.

Por otra parte, Armando García, al ser recontratado por la comisión de administración que se forma para la liquidación de la Comagro,<sup>51</sup> era un agente de inteligencia que conocía los movimientos de las organizaciones e incrementó su capital social al ampliar sus relaciones con las organizaciones de productores, en gran medida la Comagro tenía al enemigo en casa.<sup>52</sup>

Otro actor surgido de las cenizas de la Comagro era el ex presidente del Consejo de Administración, sus disposiciones prácticas obtenidas en su trayectoria me permiten dar cuenta de su actuación en la disputa por reposicionarse en la dinámica del campo analizado.

Su posición de gerente general de una de las organizaciones de segundo nivel en el estado de Jalisco le permitía tener una plataforma de actuación significativa,<sup>53</sup> además de que promovió la constitución de una nueva empresa integradora llamada SICAMPO, siguió poniendo sus capitales en juego y le siguieron siendo funcionales

---

<sup>51</sup> Ante la evidente crisis de la Comagro, en febrero de 1999, se decidió la integración de una Comisión Administradora nombrada por el Consejo de Administración que asumió el control de la operación y que fue integrada por representantes de las principales organizaciones, tanto en relación con el alto volumen de sus operaciones, como en la sana situación de su cartera, esta comisión recontrata a quién fungiera como gerente general, hasta octubre de 1998 y que había dejado la empresa por desacuerdos con el presidente del Consejo de Administración, sin embargo se perdió de vista que esta persona ya contaba con su propia empresa y participaba de manera activa, bajo una perspectiva eminentemente empresarial de corte privado, en el mercado de los granos, partir del 2000 también incursionó en el mercado de los fertilizantes con gran éxito personal.

<sup>52</sup> En una conversación reciente y en encuentros anteriores, Armando García comentaba con quien esto escribe, que el negocio de los granos y de los fertilizantes era excelente siempre y cuando se prescindiera de la parte social. La respuesta fue que más bien era un negocio que daba hasta para el cumplimiento de la parte social, pero que requería de un manejo desde una perspectiva alternativa, donde el objetivo de la dirigencia fuera el fortalecimiento de las organizaciones y no la usurpación de la representación como sucedió con el presidente del consejo de administración. Es importante señalar que en ocasiones dicho personaje buscó en mi persona una legitimación moral a su papel, ya que hasta cierto punto, me tocó jugar un rol de conciencia crítica de la evolución de la Comagro y de la búsqueda de su reconstitución como se pretende dar cuenta.

<sup>53</sup> La referencia es a la Unión de Ejidos de la Exlaguna de Magdalena, con sede en Etzatlán Jalisco, que ha sido pionera en la comercialización de fertilizantes y granos, desde donde Antonio Hernández surgió para ser presidente de la Comagro y sigue manteniendo su hegemonía, a través de diversos mecanismos que le han permitido manejar a los delegados y autoridades de dicha organización, ciertamente el que la organización pueda ubicarse como pionera, se debe en gran parte al papel de dicha persona, aún cuando fue un actor central del fracaso de la Comagro.

para impulsar posturas de las organizaciones sociales en el campo analizado, así podemos afirmar lo siguiente:

- En cuanto a su capital cultural, el conocimiento de la evolución de las organizaciones socias de la Comagro le permitió construir un discurso que desde su perspectiva trataba de explicar el fracaso de dicha organización, lo que daba lugar a que apareciera como víctima, más que como agente central del fracaso; su racionalización era que en aquel el tiempo las organizaciones socias de la Comagro disminuyeron su participación, se descapitalizaron y provocaron que concentrara riesgos. Además, ha sabido manejar la parte afectiva, mostrándose como una persona sensible que le tocó sufrir las consecuencias; este discurso lo ha manejado en el terreno de la representación gremial de las organizaciones comercializadoras de granos, cuya expresión más significativa es la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras del Sector Social (ANEC).<sup>54</sup>
- Su capital fundamental era el manejo inteligente de la información, lo que le permitió posicionarse tanto en los diálogos con los funcionarios públicos como en el manejo de los medios impresos, donde asumía posturas fundamentadas, de acuerdo a la *doxa* establecida. pero también generaba ideas fuerza y discursos heréticos en términos de ir más allá de lo que las instancias

---

<sup>54</sup> Es importante señalar que el campo de la disputa por el excedente económico en el medio rural, a su vez está compuesto por diversas áreas o espacios de representación, así encontramos el ámbito de las relaciones con otras organizaciones similares del país, que concentran sus demandas gremiales a través de la ANEC, además de utilizar a la CNC como otro espacio de articulación y negociación; por otra parte también participan en el terreno de disputa comercial, donde la *doxa* habla de la capacidad emprendedora y visionaria de las organizaciones para participar de manera activa y propositiva en el mercado de los insumos y los granos, dejando fuera lo central de la disputa que es el valor agregado a la producción, otro campo de disputa es el de la representación política tradicional, en donde también se pelean espacios en los poderes legislativos federales y locales, y las luchas por integrar cuadros en el poder ejecutivo. En todo caso, la contienda por el excedente tiene diversas aristas que confluyen en la pretensión de participar en el control de las cadenas productivas, la canalización de apoyos para sus diversos agentes producción primaria-agregación de valor vía integración vertical-consumidores finales. A la fecha quienes más han ganado son los industriales, que utilizan argumentos relacionados con una función esencial del Estado: dar garantía a la alimentación.

estatales son capaces de imaginar, en esto ponía en juego su capital simbólico, que en su caso tiene un doble significado ya que personaliza el fracaso de la Comagro, pero sigue siendo, en la percepción de distintos agentes (entre otros los medios impresos y ciertos agentes gubernamentales), un actor fundamental de representación de las organizaciones campesinas; en este sentido es importante profundizar en el análisis del fenómeno de representación-usurpación que dicho personaje construye de manera permanente, a partir de su polémico y controvertido desempeño como dirigente.

La pregunta es, ¿cómo Antonio Hernández, a pesar de ser un actor central del fracaso de la Comagro, sigue jugando un papel fundamental como “ministro” (en el sentido del misterio del ministerio), representando la voz y por tanto siendo un interlocutor fundamental en las relaciones de las organizaciones con el Estado y en algunos casos con otros agentes del campo de disputa por el excedente económico? Enunciado así, se requiere de analizar este fenómeno en su complejidad:

De su parte hay un dominio de las reglas del juego que prevalecen en la configuración del campo, lo cual se traduce en el desarrollo de un *hábitus* que le permite realizar análisis consistentes y por tanto generar ideas fuerza impactantes, sobre todo entre quienes consideran no tener las competencias para desempeñarse de manera profesional en el campo de la política rural. En gran medida juega el papel de la voz de los sin voz, y ejerce un poder simbólico, producto del efecto de trayectoria y de la incorporación de disposiciones prácticas validas y valiosas para el campo en el que actúa.

Como ya se señaló, contaba con diversos capitales, el fundamental era el cultural y su capacidad para traducirlo en simbólico, su capital social era amplio a partir de la

construcción de relaciones cabildeadas, de negociaciones con actores que jugaban un papel en el campo y hoy tienen otra posición. Un caso concreto era el subsecretario de Planeación de la Sagarpa, que con anterioridad fue director general de una empresa aseguradora con la que la Comagro realizó negociaciones favorables para dicha compañía, y que Antonio Hernández tenía facturas por cobrar que utilizó de manera estratégica en sus negociaciones.

En la construcción de su discurso combinaba el dominio del *ethos* de clase de los campesinos y la axiomática política oficial, para dar mayor impacto a sus ideas fuerza que producen un efecto de teoría,<sup>55</sup> al construir axiomas soportados por información estratégica, y al basar sus propuestas con posturas pragmáticas atractivas y que pretendían satisfacer a las partes en negociación; se puede decir que contaba con la competencia para generar opinión pública y manejar los medios de difusión masiva, de tal manera que lograba ser reconocido como un representante legítimo para otros agentes que actuaban en el campo.

El agente que más me interesa analizar es aquel que pretendía recuperar el proyecto original de la Comagro de fortalecer a las organizaciones campesinas que pretendían la apropiación social del proceso productivo; en esta expresión emergente entraron en juego diversos personajes, que buscaron configurar las ideas fuerza, el discurso herético, en pocas palabras la conducción de la configuración de la acción política como rebelión al orden social establecido, esta expresión es la organización Agroproductores Unidos de Jalisco (AGUJA).

Su historia es producto de la búsqueda por recuperar la postura original de la Comagro en el sentido de que su función era fortalecer a las organizaciones (más que operar como una oficina que vale por sí misma) y que será la movilización social

---

<sup>55</sup> Siendo una voz autorizada que propone formas distintas de ordenar el mercado y la relación entre la sociedad y el Estado, tanto en el campo político como en el campo de poder.

de ellas la que le darían vida, sin embargo, es importante analizar los actores que entran en juego y el papel que desempeñan en su corta trayectoria.

- Una primera señal de su pretensión de actuar de manera participativa y con una conducción del proceso suficientemente soportado, es que plantea constituirse a partir de la instrumentación de un diplomado validado por una institución educativa, como lo es el ITESO. Lo que entra en juego en esto es la presencia en dicha institución de quien escribe esto, y que a pesar de ubicársele como ex empleado de la Comagro, se le reconoce como una persona que cuenta con la metodología necesaria para generar un proceso sistemático que articule un proceso educativo con el proceso de integración de la empresa social AGUJA.
- El diplomado fue financiado con recursos gubernamentales, su diseño e instrumentación fue construido de manera conjunta con Acción Ciudadana para la Democracia y el Desarrollo (ACCEDDE, AC), que es un organismo que apoya a las organizaciones campesinas, y con la comisión de administración que se encargó de liquidar a la Comagro, en la que participaban representantes de las organizaciones más “sanas” que la constituían. El efecto buscado era lograr la certificación estatutaria (que se pretendía que diera el ITESO, al emitir un diploma de reconocimiento a los cuadros dirigentes y técnicos que participan el diplomado) y por tanto mayor legitimación frente otros actores, además de que la construcción del proyecto de empresa se diera en un ambiente relativamente neutral al ser de manera simultánea formativo e integrador de la empresa.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> La Asamblea Constitutiva de la Empresa Integradora Agroproductores Unidos de Jalisco, se da en las instalaciones del ITESO.

Sin embargo entraron en juego diversos actores que limitaron o facilitaron la formación de la empresa. Entre los agentes externos podemos identificar a los siguientes:

Ricardo de la Torre, director de ACCEDDE, quien además era parte de la comisión de administración para la liquidación de la Comagro, ya que en ella representaba a una organización: la Organización Campesina Independiente de Jalisco, SC. Su participación fue decisiva en la integración del acta constitutiva, su formalización y registro. Jugaba un papel de equilibrio entre otros dos agentes externos: Manuel Cruz (ex gerente de comercio internacional de la Comagro y candidato a la gerencia de AGUJA) y Erasmo Calleros, representante regional de la ANECC y responsable de la instrumentación del programa oficial que canalizó los recursos para llevar a cabo el diplomado llamado Programa de Fomento a Empresas Comercializadoras: Profeca, y quien también se manifestaba como candidato a la gerencia de la nueva empresa.

Además de lo mencionado sobre estas dos personas, habría que señalar sus siguientes características:

Manuel Cruz. Una persona pragmática, con conocimientos del mercado de los fertilizantes y los granos a partir de su propia práctica, manifiesta su practicidad al señalar que la empresa integradora debe ser sobre todo muy efectiva comercialmente y que su función social es secundaria, pero sabe que hay que considerarlo como parte del discurso para legitimar su existencia frente a otros agentes, sobre todo frente al aparato estatal.

Erasmo Calleros. Su trayectoria se dio en el aparato estatal en la época en que la Conasupo monopolizaba la comercialización de granos; jugó un papel importante

para el fortalecimiento de las organizaciones ya que a principios de los noventa operó el Programa de Apoyos a la Comercialización Ejidal (PACE); su postura es sobre todo de carácter ideológico, y enfatiza la necesidad de que todas las decisiones se tomen de manera democrática, que antes de la efectividad comercial está el fortalecimiento de la base social de las organizaciones.

La tensión fundamental era entre qué es primero, la efectividad comercial y el ser una alternativa comercial viable para las organizaciones, o el fortalecimiento de la base social y la vida democrática de las organizaciones. Otra tensión entre estos dos personajes es la manera en que planteaban obtener sus ingresos en caso de jugar el papel de gerentes de AGUJA: mientras Manuel Cruz planteaba que su salario fijo debería ser muy bajo (5,000 pesos mensuales) y sus ingresos variables fueran a través de una comisión basada en sus resultados en las operaciones comerciales; Erasmo Calleros manifestaba que su salario debería ser fijo y superior a los 23,000 pesos mensuales.

Quien esto escribe jugaba el papel de conductor del diplomado y ahí establecía las reglas del juego para la planeación y proyección de la empresa mediante la metodología de la planeación y la gestión estratégica; en la búsqueda de la construcción colectiva de las directrices de la organización, desarrolló un ejercicio donde cada organización señaló sus expectativas hacia la organización, sus compromisos hacia la misma y la definición de la misión y la visión de futuro, que quedó en buenas intenciones a partir del comportamiento concreto de las organizaciones en su desempeño como agentes comerciales. Dicho actor jugó un papel importante en la formulación del discurso gracias a que tenía las competencias estatutarias para incidir en su construcción, y a que contaba con los métodos para, bajo ciertos procesos de delegación, dar cuenta de lo que supuestamente fue construido socialmente.

Entre las organizaciones que integraban AGUJA también se jugaban diversos intereses con capitales distintos, así podemos identificar a los siguientes personajes (no se analizarán uno a uno sino los que tienen mayor peso):

La OCIJ. Su gerente, Fidel Mora, surgido desde la base de la organización y que se ha hecho en la práctica, hoy funge como presidente del Consejo de Administración de AGUJA, mientras Jacobo Rodríguez, su presidente, juega un papel fundamental como conciencia de la organización, surge a partir de su compromiso social, construido en la lucha de las comunidades eclesiales de base. Ambos son personajes claves ligados con Ricardo de la Torre.

Su postura parte de su trayectoria como organización democrática en su vida interna, y pragmática y efectiva en su desempeño comercial. La primera como efecto de su línea orientada a la movilización permanente en diversos frentes: la lucha por los servicios públicos, por la democratización de la vida municipal (están a punto de cumplir diez años en la gestión del municipio) y la lucha por la apropiación social del proceso productivo.

Su pragmatismo comercial y financiero fue resultado de que originalmente no los aceptaron para integrarse a la Comagro, lo que los llevó a generar sus propias estrategias comerciales y a capitalizar relaciones con proveedores de insumos y compradores de granos, lo que diversificó sus relaciones y los posicionó como una organización que cumplía sus compromisos. Al final participaron en la Comagro, y jugaron un papel importante en su proceso de liquidación.

El actor central por parte de la SPR El Porvenir fue Martín Delgado, su discurso estaba muy distante de la práctica, entre sus expectativas señaló, en lo externo, la

integración de un frente común para hablar y ser escuchados (posición de carácter político) y, en lo interno, la integración vertical para hacer llegar asesoría y horizontal para beneficiar a los socios de las organizaciones. Señaló también, al describir qué esperaba la integradora AGUJA de sus organizaciones, que debería haber lealtad y esfuerzo a partir de los principios de responsabilidad y respeto. Sin embargo, a través de su representante (el propio Martín) esta organización se la jugó en la práctica con la efectividad comercial que le representaba comercializar sus granos a través de la SPR Los Tres Ríos que encabezaba Armando García, jugando así también el papel de enlace de inteligencia para dicha organización.

La Sociedad Cooperativa de El Grullo. Fue una de las organizaciones más sanas y que mejor capitalizaron la existencia de la Comagro, sin embargo estaba en un proceso de recomposición de sus cuadros directivos, lo que la puso en un lugar poco claro, aún para ellos mismos, en la correlación interna de fuerzas. Los personajes centrales de la historia eran los siguientes:

Carlos Quirino. Gerente general de la cooperativa hasta 1999, durante toda la historia de la Comagro fungió como tal. En ese año se presentaron dos situaciones: es nombrado presidente de la comisión administradora para la liquidación de la Comagro y es desconocido como gerente general de la sociedad cooperativa, sin embargo, Ricardo de la Torre lo sostuvo como presidente de la comisión mencionada. Detrás de lo manifiesto, su papel es fundamental para la operación comercial de los fertilizantes en los años 2000 y 2001, ya que en este período la Comagro estaba siendo liquidada y AGUJA aún no se constituía. Se importaron fertilizantes y se logró surtir a las organizaciones, esto se logró por el dominio de Carlos Quirino, en mancuerna con Enrique Ceballos,<sup>57</sup> de la operación comercial, las reglas del juego, las disposiciones prácticas necesarias y los capitales que se

---

<sup>57</sup> Integrante de la cooperativa, ex vicepresidente ejecutivo de la Comagro y gerente general de lo que fue Comit, empresa surgida de la alianza entre Comagro y Mitsubishi.

manifiestan en sus relaciones con proveedores, es decir, del *habitus* desarrollado durante la trayectoria de la Comagro y su papel en dicho juego; con el fin de lograr mayor efectividad comercial, la cooperativa aprovechaba tanto las ofertas de la Comagro como de otros proveedores.<sup>58</sup>

Jorge Fajardo. Gerente general de la cooperativa en esos momentos, una persona tibia y poco propositiva; llegó a dicho puesto como resultado de los cuestionamientos a Carlos Quirino de un miembro del consejo de administración de la cooperativa que pretendía ocupar la gerencia, en ese momento Jorge era el presidente y fue Carlos Quirino quien le propuso brincar de ese puesto a la gerencia para anular al personaje en cuestión. Su papel fue irrelevante y subordinado pasivamente a los designios del actual consejo, del que también es miembro Enrique Ceballos.

Rafael Navarro. Presidente del consejo de administración, en esos momentos su postura era cuestionar todo aquello que pudiera sonar a la Comagro, sin embargo su inteligencia le permitía entender las reglas del juego del campo de disputa por el excedente y de la dinámica del mercado.

En términos generales la Cooperativa pudo haber capitalizado el aprendizaje obtenido de la experiencia de la Comagro o echarlo por la borda por asumir posturas aparentemente críticas pero con pocas bases de juicio. Un personaje importante para propiciar la capitalización del aprendizaje es Sergio Leal, quien fungía como gerente de la parte agropecuaria, sin embargo su conocimiento se reducía al comportamiento del mercado local más que a la dinámica de los mercados nacionales e internacionales de los fertilizantes.

---

<sup>58</sup> Caso similar a la OCIJ, aún cuando sí fue fundadora de la Comagro.

Las otras organizaciones que participaron en la experiencia de constituir AGUJA eran menos relevantes:

- La Unión de SPR'S Aztecas del Lerma acaba de cambiar sus autoridades y no tiene una postura definida.
- La AAL de Ixtlahuacán del Río depende mucho de las posturas de la OCIJ, su dirigente no tiene mucho peso.
- Las Bodegas Ejidales Emiliano Zapata o la cooperativa Transbolcánica de San Gabriel está empezando a participar en la comercialización.
- Las cooperativas integradas al Sistema de Financiamiento Rural Alternativo, que atiende el ITESO y ACCEDDE dependen mucho de las posturas de Ricardo de la Torre, quien preside su Consejo de Administración.

Lo anterior nos da cuenta de la dinámica interna de AGUJA; ahora es importante analizar su ubicación en el campo donde se inserta:

Quienes dominan el campo de la comercialización de insumos y granos son, por un lado, los fabricantes de los fertilizantes, y por otro, los industrializadores de los granos; sin embargo, por el carácter estratégico de la producción de alimentos, un actor –y quizá también un espacio de lucha en términos de los metacapitales de los que dispone– es el Estado.

A partir de lo anterior surge el cuestionamiento a lo que de fondo está en disputa: en términos del Estado se podría decir que es la soberanía alimentaria,<sup>59</sup> pero no sólo

---

<sup>59</sup> Con anterioridad se hablaba de autosuficiencia alimentaria, este discurso cambio a soberanía alimentaria, y hoy frente a la dinámica de globalización cuya manifestación más contundente es la liberalización de los mercados, quizá de nuevo el término de soberanía queda corto.

eso sino ¿cuáles son los factores que deben dominar el campo? Por un lado nos encontramos con la gente que habita en las ciudades, que representa 75% de la población aproximadamente, mientras la rural sólo es 25%. De no satisfacer las necesidades de consumo, que en estos tiempos son dominantes sobre el factor de la producción, el potencial de crisis social es más fuerte en el medio urbano que en el rural. En este juego, y considerando los capitales acumulados por los agroindustriales, ¿a quien le da mayor importancia el Estado?, sobre todo si consideramos que hoy la producción agropecuaria en México, en términos comparativos, no está siendo competitiva. Esto se afirma sin perder de vista la competencia desigual con otros países.<sup>60</sup>

Se puede ubicar a las organizaciones de productores y las empresas comercializadoras como agentes dominados-dominantes,<sup>61</sup> sin embargo el uso de sus capitales y el desarrollo de sus disposiciones prácticas nos llevan a diferenciarlas:

SICAMPO. Hace uso de su capital cultural por el dominio y manejo de la información y su capacidad propositiva, se encuentra en el dilema de la representación y la usurpación, jugando siempre en el filo de la navaja, pero posicionándose como un agente legitimador del Estado y significativo para las organizaciones de productores por su capacidad para proponer y la relativa efectividad de sus acciones.

---

<sup>60</sup> Uno de los conceptos acuñados por el Estado para dar pie a la política orientada a desestimar la producción de granos es la de los precios de indiferencia, es decir que la fijación de los precios internos para los granos se fija en función de que al industrial le sea indiferente, en cuanto a precios, el adquirir su materia prima en México o en el mercado internacional, sin embargo esta definición deja de lado el asunto relacionado con las bases, que implica los costos de transportación de los productos.

<sup>61</sup> La apreciación es que dominante-dominante es el Estado, dominantes-dominados son los agroindustriales, dominados-dominantes las organizaciones de productores y dominados-dominados los productores.

Los Tres Ríos. Apuesta a manejar su capital social y comercial, domina las reglas del juego y juega a tener ascendencia social cuando así es conveniente; cuenta con un buen aparato de inteligencia, aparentemente sin proponérselo.<sup>62</sup>

Agroproductores Unidos de Jalisco. Entrampado en una indefinición, con tensiones internas, sobre todo entre sus intelectuales, y le apuesta a su capital ideológico en torno a ser el más representativo de los tres por tener una base social amplia y consolidada. Sin embargo, asume conscientemente su papel político (cuando menos en la declaración de sus orígenes), su misión y visión de futuro, que en el documento que da cuenta de su proceso de planeación estratégica, plantea lo siguiente:

La integradora surge como una respuesta de las organizaciones de productores para enfrentar en mejores condiciones el mercado de los insumos agrícolas y de los granos, con el objeto de generar economía de escala y sobre todo de favorecer la economía de los productores, en este sentido se exigió de los socios el contar con una base social consistente, ya que la pretensión es construir una alternativa de y para los productores que haga frente a la problemática del sector social rural de la economía. En este sentido se pretende también ser una plataforma de negociación con el gobierno en el diseño e instrumentación de políticas públicas que permita a propio Gobierno y a las organizaciones de productores establecer una interlocución constructiva y legítima en la medida que, por existir una base social consistente el nivel de representación de los campesinos adquiera un carácter distinto al eminentemente político.

Los objetivos que se plantea en distintas áreas son:

En términos organizativos favorecer el fortalecimiento de su base social a través del desarrollo de estrategias para atender las demandas, canalizar apoyos y mejorar los servicios de asistencia técnica, comerciales, financieros y de aseguramiento, así como favoreciendo el intercambio de experiencias que permitan a las organizaciones reconocer las formas más ventajosas de elegir a

---

<sup>62</sup> Una anécdota al margen: una de las formas de conocer los movimientos de los otros agentes es desarrollar conversaciones informales con ellos, en la última ocasión que converse con Armando García me decía que se reunía con Enrique Ceballos *“aunque fuera para hablar mal de la gente”*.

sus autoridades, de diversificar sus servicios y de formar figuras asociativas de base que den lugar a la integración de sujetos de crédito, de expresiones orgánicas de las bases.

En términos económico-financieros se busca que cada organización tenga la capacidad de ser sujeto de crédito y pueda, con facilidad obtener instrumentos crediticios que le permitan acceder al mercado internacional de los insumos agrícolas y poder desarrollar estrategias de comercialización adecuadas, ya sea pignorando cosechas, realizando coberturas de precio, o cruces a través de mercados de físicos y futuros. Se trata también de administrar de manera adecuada los riesgos y desarrollar procesos de administración económico-financieras de corresponsabilidad y de relaciones equitativas entre los socios y con la integradora.

En términos de desarrollo de capacidades humanas para los socios, ya se llevó a cabo un primer diplomado que dio las bases para su constitución y en este proyecto está establecido un programa de formación orientado al desarrollo de capacidades para la normalización de la empresa integradora, el diseño e instrumentación de estrategias de negocios y la generación de habilidades directivas para la adecuada conducción de la empresa integradora y de cada una de las integradas.

La Visión de Futuro que se planteó fue:

En relación con la operación de la integradora: contar con una estructura operativa reducida pero de una amplia capacidad profesional y con un conocimiento profundo de las dinámicas del mercado nacional e internacional así como con relaciones con proveedores y clientes, que permita realizar operaciones comerciales exitosas y genere ventajas competitivas para ser una alternativa viable para los productores que agrupan las diversas organizaciones integradas. Lo fundamental para la integración comercial y de otros servicios (financieros, de asesoría técnico productiva, de desarrollo de proyectos agroindustriales) es que tenga como base las necesidades, requerimientos y capacidades de las empresas integradas, por lo tanto la toma de decisiones son de carácter democrático y con fundamentos técnicos, sociales y económicos. Ha establecido su normatividad en consenso con las organizaciones integradas y se cumple con ella. Satisface de manera puntual y efectiva los requerimientos de servicio de las organizaciones integradas.

Contar con un sistema de información ágil, veraz y efectivo que unifique criterios para el registro, elaboración de estados financieros y de análisis del mercado para la toma de decisiones.

En relación con las empresas integradas: cada una de ellas cuenta con una base consolidada y expresiones de organización de base que le dan mayor fortaleza, cuenta con mecanismos de renovación de su directiva de tal manera que se garantizan y se equilibran los procesos de continuidad y cambio, es sujeta de crédito y cumple de manera amplia y puntual sus compromisos con la empresa integradora.

Tanto la empresa integradora como las organizaciones integradas cuentan con un amplio reconocimiento por parte de sus proveedores y clientes, así como con las instituciones gubernamentales, porque cumplen sus compromisos, establecen negociaciones favorables para las partes con una filosofía ganar-ganar. Destacan por su capacidad para proponer en torno a políticas públicas y son corresponsables en su concepción y aplicación, con lo que logran un nivel de diálogo constructivo muy positivo a favor del desarrollo rural y de la consolidación del sector social de la economía rural”.

## Misión

Somos una unión de organizaciones de productores del campo de Jalisco que mediante la integración de alternativas, propuestas y necesidades comunes, buscamos la solución a nuestros problemas mediante la compactación de oferta y demandas internas, logrando el consenso real de nuestras posibilidades, tolerando nuestras diferencias y debilidades y aprovechando al máximo nuestras fortalezas (Versión sintética).

Los planteamientos de la integradora, requerirían de hacer un análisis del discurso:

¿Qué tanto son resultados de una correlación de fuerzas entre los “asesores” o del fenómeno de la representación? Las referencias son en torno a que en gran medida, el asunto de una “base social consolidada” es un buen deseo y una postura ideológica, más si abordamos el asunto en torno al fenómeno de la representación,

donde los dirigentes asumen el papel de ministerios o ya lograron generar una estructura operativa (el factor oficina) que lleva a que los productores rurales descarguen en la organización sus demandas y necesidades, en algunos casos ni siquiera en la dirigencia sino en los cuadros profesionales que participan con ellos, y donde el aparato opera en función de sí mismo, como sucedió en otras épocas con las paraestatales.<sup>63</sup>

Por otra parte, ¿qué tanto pesa el discurso en cuanto a lo que quieren escuchar otros interlocutores? Las referencias son las propias organizaciones en un afán de justificarse y dirimirse a sí mismas; el Estado, cuyo manejo del discurso en torno a la empresa social requiere que ésta cuente con una definición estratégica (misión, visión, etc.) como parte de su justificación y viabilidad.

Lo que sí es visible es que la evolución de AGUJA es lenta, su capacidad de respuesta es poco efectiva sobre todo si se toma en cuenta que cayó en el purismo de querer sólo compactar la demanda de fertilizantes de las organizaciones socias, lo que limita sus posibilidades de acceder al mercado internacional.<sup>64</sup>

Podemos considerar que a mediano plazo puede ser una buena alternativa de gestión social, a partir de que sea capaz de articular los capitales de cada una de las organizaciones que la integran y pase de ser un grupo práctico a un grupo institucionalizado pero cuyo eje articulador sea la movilización social productiva.

---

<sup>63</sup> Uno de los factores que alentaron la desaparición de las empresas paraestatales es que su operación perdió sentido social, y se convirtieron en instancias que operaban en función de ellas mismas, como buena burocracia.

<sup>64</sup> Para adquirir producto en el mercado internacional, mínimo se debe compactar demanda para traer barcos completos de más de 50,000 toneladas, lo que es imposible sumando sólo la demanda de fertilizantes de unas cuantas organizaciones; se requiere hacer alianzas con distribuidores privados para lograr el volumen necesario.