

Distr.  
RESTRINGIDA

LC/MEX/R.611 (SEM.84/2)  
28 de mayo de 1997

ORIGINAL: ESPAÑOL

---

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Reunión de Expertos sobre las perspectivas de las organizaciones de  
productores rurales en el nuevo entorno económico

México, D. F., 26 y 27 de junio de 1997



**INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES  
RURALES EN MEXICO. TRANSFORMACIONES  
EN EL NUEVO MARCO ECONOMICO**



## INDICE

	<u>Página</u>
INTRODUCCION .....	1
I. LAS REFORMAS AGRICOLAS Y SUS EFECTOS .....	5
1. La reforma agrícola .....	5
2. Los resultados .....	12
II. LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS FRENTE A LOS CAMBIOS DE LAS POLITICAS EN EL SECTOR RURAL: UNA VISION DE CONJUNTO .....	14
III. RESPUESTAS DE LOS PRODUCTORES EN DIVERSOS CONTEXTOS .....	19
1. Auge y crisis de las organizaciones ejidales del Sur de Sonora .....	19
2. La construcción de empresas sociales: el caso de la Coalición de Ejidotes de la Costa Grande de Guerrero .....	24
3. La modernización de la cadena productiva maíz con nuevos esquemas: EL caso de COMAGRO y Agroferretera de la Ciénaga .....	33
4. El caso de la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO) .....	40
5. El caso de la Unión de Comunidades Zapoteca-Chinanteca (UZACHI) .....	47
6. La búsqueda de la apropiación de la vida social en regiones pobres y marginadas a través de organizaciones multiactivas .....	53
IV. CONCLUSIONES DE LAS EXPERIENCIAS REGIONALES Y RECOMENDACIONES .....	62
<u>Anexo estadístico:</u> .....	77



## INTRODUCCION

A partir de 1989 se empezaron a introducir reformas en la economía y la sociedad mexicana que configuraron un modelo de desarrollo diferente al seguido por el país en las décadas anteriores. En todas las ramas de la economía, incluyendo la agricultura, han repercutido positiva y negativamente las consecuencias de estas modificaciones, por lo que aquéllas debieron adaptarse a la apertura comercial, la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y la aplicación de programas de ajuste estructural.

Estos cambios han ejercido un fuerte impacto en el sector agrícola. La adaptación de su estructura y funcionamiento al modelo de crecimiento anterior se evidenciaba en el hecho de ser una actividad muy protegida de la competencia externa que gozaba de enormes subsidios y transferencias públicas, a la vez que sufría una intensa y extendida regulación e intervención estatal. Al modificarse este contexto, la agricultura y los productores rurales tuvieron que operar en circunstancias muy diferentes y seguir estrategias frente a las reformas.

El objetivo de este documento es exponer el efecto de las modificaciones sobre la agricultura y los productores rurales y, sobre todo, analizar las respuestas que éstos han dado y las iniciativas que han tomado con el propósito de producir, transformar, vender y satisfacer sus necesidades en este nuevo contexto.

Cabe aclarar el enfoque seguido para elaborar este informe. El sujeto social escogido no son los productores individuales, sino las organizaciones productivas y sociales que los agrupan. Conceptualmente, los sujetos actuantes en la economía rural se pueden dividir en públicos, privados y aquellos pertenecientes al sector social o, mejor dicho, al llamado "tercer sector". Las principales características que los distinguen son los incentivos usados para lograr la cooperación y el cumplimiento de las reglas aceptadas. El sector público está compuesto por organismos burocráticos, regidos por leyes, reglamentos administrativos y programas estatales específicos. El sector privado está integrado por empresas que buscan el lucro y maximizar ganancias, siguiendo las señales del mercado, cuya única restricción o forma de sanción es la pérdida financiera. A su vez, en el tercer sector confluyen organizaciones productivas y sociales, integradas voluntariamente por sus miembros, cuyos objetivos son el interés y el beneficio amplio de sus socios mediante la acción colectiva. Sus formas de sanción no es la coerción administrativa, sino la presión social.

En este documento se estudia principalmente a las organizaciones de productores, en particular las integradas por ejidatarios y comuneros, debido a la importancia social que revisten, pero también se hará referencia a las organizaciones no gubernamentales (ONG) debido a la

relevancia creciente que están teniendo en el nuevo contexto. 1/ La definición del tercer sector es amplia y abarca organizaciones de productores en sus diferentes variantes, asociaciones civiles sin fines de lucro, fundaciones y otro tipo de las llamadas ONG.

En el análisis se consideran las relaciones establecidas entre los sujetos sociales rurales pertenecientes a estos tres grandes sectores, en particular las que ligan a las organizaciones campesinas con organismos públicos, empresas privadas y asociaciones civiles. Estas relaciones están determinadas por las instituciones agrarias existentes. Se utiliza el término institución en el sentido amplio que le asigna la escuela conocida como Neoinstitucionalismo Económico (NE), es decir, el conjunto de reglas que articulan y organizan las interacciones económicas, sociales y políticas entre los individuos y los grupos sociales. Estas reglas se convierten en instituciones cuando su cumplimiento es aceptado por los miembros de una comunidad o sociedad. Las instituciones son importantes porque contienen las restricciones y estímulos que constriñen y fomentan las acciones y elecciones de los individuos. 2/

Es común identificar las instituciones con las organizaciones públicas y privadas que aplican políticas y administran programas. Sin embargo, conviene distinguir, como lo hace el NE, entre instituciones y organizaciones. Mientras que las primeras son un conjunto de normas, las organizaciones son instancias o estructuras en las cuales los individuos se relacionan y organizan en grupos para emprender acciones conjuntas y desempeñarse como actores colectivos en el mercado y la sociedad, persiguiendo propósitos particulares. Así, la Banca Serfín y la Unión de Ejidos Emiliano Zapata son organizaciones, pero la banca central y el ejido —y las leyes y reglamentos que los rigen— son instituciones.

La institucionalización debe entenderse como un proceso en el cual instituciones (y organizaciones) se forman, fortalecen o debilitan conforme reúnen consenso y legitimidad social porque satisfacen necesidades sociales o cumplen objetivos socialmente valuados. Cuando las organizaciones reúnen estos requisitos se van transformando en instituciones, es decir, desempeñan ambas funciones, como la banca central, la Suprema Corte, la Secretaría de Agricultura o las Naciones Unidas. Naturalmente, existen instituciones que no son organizaciones (la moneda, la ley, el matrimonio o la tenencia de la tierra) y organizaciones que no son instituciones (una empresa agroindustrial, una compañía consultora, la familia Pérez o una asociación de productores rurales). El ejido, institución rural por antonomasia, de continuar su proceso de disgregación, podría perder sus funciones de aglutinación social y su característica de institución.

---

1/ Esta sectorialización tripolar de los actores sociales ha sido desarrollada independientemente por varios investigadores. Un examen más profundo de su significado y sus aplicaciones puede encontrarse en el trabajo de Norman Uphoff, "Grassroots Organizations and NGO in Rural Development: Opportunities with Diminishing States and Expanding Markets", ponencia presentada en el seminario State, Market and Civil Institutions: New Theories, New Practices and Their Implications for Rural Development, Cornell University, Ithaca, Nueva York, diciembre de 1991.

2/ Un tratamiento más extenso del tema de las instituciones se encuentra en J. Ayala, *Mercado, elección pública e instituciones. Una revisión de las teorías modernas del Estado*, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Facultad de Economía, Grupo Editorial Porrúa, México, 1996.

En este trabajo se sostiene la idea de que los esquemas institucionales son determinantes de las formas de uso de los recursos naturales, financieros y humanos, de la eficiencia de estos usos y de la distribución de los beneficios y costos entre los actores rurales. Se entiende por esquema institucional un conjunto de normas y reglas del juego, escritas o no, que regulan las relaciones entre los diferentes actores rurales, productores individuales, organizaciones de productores, empresas sociales y privadas, líderes, organismos y empresas estatales y una amplia gama de ONG. Pueden existir diferentes tipos de arreglos en los cuales estos actores entran en relaciones específicas, ya sea de dominio, subordinación, competencia, cooperación, solidaridad o complementariedad.

El capítulo I presenta una síntesis de las principales reformas y de sus efectos sectoriales sobre los productores rurales. El capítulo II describe los movimientos y acciones más importantes emprendidas por los productores rurales mexicanos para enfrentarse a los cambios.

En el capítulo III, que constituye el centro de este estudio, se presentan los resultados de una investigación de campo en la cual se estudiaron y compararon diversos esquemas institucionales, en diferentes regiones y organizaciones sociales de México. Esta elección metodológica no es arbitraria. Las reformas mexicanas implican un drástico cambio en las instituciones agrarias y un preocupante proceso de desinstitucionalización. Finalmente, el último capítulo expone las conclusiones y las recomendaciones del informe.



## I. LAS REFORMAS AGRICOLAS Y SUS EFECTOS

Hacia fines del decenio de los ochenta, las políticas agrarias y agrícolas en México experimentaron una variación radical de su antiguo rumbo. Los principios de este cambio se fundamentaban en el objetivo de hacer compatible el modelo agrícola con la nueva política macroeconómica implantada por el gobierno del Presidente Salinas, enfocada hacia la competitividad, las ventajas comparativas y la inserción de México en la ruta de la mundialización. Así, el nuevo modelo agrícola apostaba principalmente a la expansión del sector de frutas y hortalizas, productos de óptima presencia en los Estados Unidos, a la vez que dejaba desprotegido al vasto sector de básicos, compuesto por los granos, las oleaginosas, los cárnicos y sus derivados.

Los propósitos antiinflacionarios, junto con las nuevas doctrinas económicas, justificaban la opción, ya que los precios internacionales de los básicos habían disminuido notoriamente en los años ochenta y los Estados Unidos eran considerados una inagotable fuente de excedentes alimentarios. Al tiempo, se suponía que la población agrícola, así como la población económicamente activa (PEA) agrícola, eran demasiado extensas, sobre todo considerando que su aporte al producto interno bruto (PIB) agropecuario alcanzaba sólo el 7%. El ajuste poblacional se convertía así en una de las metas gubernamentales, sin que se contemplaran medidas compensatorias en términos de absorción ocupacional, más que eventuales posibilidades asociadas a una renovada inversión extranjera que proporcionaría incrementos en el empleo.

Se abandonaron los objetivos de la seguridad alimentaria y la autosuficiencia, así como la protección estatal hacia los productores, que desde el gobierno del Presidente Cárdenas habían regulado la actividad agrícola. Las distintas reformas a la normativa sectorial fueron adoptadas sin coordinación y, en muchos casos, sin advertencias o mecanismos compensatorios, lo que redundó en muchos perjuicios para los agricultores. Como se verá adelante, los resultados productivos a la fecha exhiben ya, con sus recortes en superficie y producción, un panorama adverso para los cultivos y productos no competitivos.

A las principales reformas ya referidas siguió la inclusión de la agricultura en el TLCAN. Este compromiso internacional de largo alcance vino a consolidar las reformas emprendidas. Así, el hecho de que las transacciones comerciales mexicanas se realicen casi en su totalidad (entre 80 y 90%) con los Estados Unidos, y que éstas a partir de 1994 se regulen por el TLCAN, asegura la liberalización de la agricultura mexicana.

### 1. La reforma agrícola

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

### a) La reestructuración del crédito rural

El Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL), creado en 1976, cubría hasta el momento de las reformas las necesidades crediticias de los productores ejidales, llegando a atender en 1988 el 63% de los ejidos y el 41% de los ejidatarios. Su rango de operación se extendía en aquel entonces a más de 7.2 millones de hectáreas y aproximadamente 1.5 millones de productores del sector social. Su forma de operar consistía en la instrumentación de un "crédito dirigido", por cuyo conducto se proporcionaban insumos al productor, quien tenía así escaso margen de control sobre el proceso productivo y sobre la retención del excedente. Sin embargo, se reconocía que el crédito aportaba subsidios al productor por medio de tasas de interés mucho más reducidas que las vigentes en el mercado. La diferencia entre ambas oscilaba entre 23 y 25% en 1986 y 1987. <sup>3/</sup>

Otra forma de beneficio era la condonación de deudas, por lo que la banca sólo recuperaba entre 50 o 60% de los préstamos. El sistema también aceptaba la simulación de siniestros, forjada por la Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.A. (ANAGSA) en complicidad con productores y el propio banco. Así, a fines de los años ochenta la banca rural era ejemplo de corrupción e irregularidades, además de acumular pérdidas que debían cubrirse por el erario público.

La reestructuración de BANRURAL iniciada en 1989 procuró eliminar estas prácticas, intentando rescatar transparencia y credibilidad en sus funciones. Para ello, debió retener en su ámbito sólo aquellos productores con potencial productivo —en torno a 400,000—, transfiriendo los 1.1 millones restantes al Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL), institución que a partir de entonces funcionaría como el banco de los campesinos empobrecidos. Una drástica reducción del presupuesto de operaciones (el crédito mermó 68% entre 1985 y 1994 en términos reales) tuvo como resultado una brusca disminución en la superficie cubierta tradicionalmente, que pasó de 7.2 millones de hectáreas en 1988 a tan sólo 1.3 millones en 1995. (Véase el cuadro 1.) <sup>4/</sup> Así, también la institución sufrió severos recortes en personal, eliminándose dos terceras partes de éste, a la vez que las sucursales descendían a la mitad. Las transformaciones también incidieron en un abandono de áreas de temporal, que en 1993 sólo representaban el 10% de la superficie habilitada en 1988. (Véase el gráfico 1.) En cambio, fluyó hacia las áreas de riego, cambiando la proporción de recursos a éstas dirigidas, de un 40% en 1988 a un 70% en 1994. <sup>5/</sup>

Las tasas de interés reales pasaron de negativas (-25% en 1987) a positivas a partir de 1988, alcanzando en 1989 un índice de 23% para granos básicos y de 27% para otros cultivos; mientras que en 1994 descendieron a 9.3 y a 12%, respectivamente; por último, la crisis económica de 1995 y 1996 determinó un nuevo ascenso. De todos modos, el costo del dinero continúa siendo demasiado

---

<sup>3/</sup> Véase Alain De Janvry, et al., *Reformas del sector agrícola y el campesinado en México*, FIDA-IICA, San José, Costa Rica, 1995.

<sup>4/</sup> Los cuadros y gráficos que se mencionan a lo largo del documento se encuentran en el anexo estadístico.

<sup>5/</sup> Véase Isabel Cruz, "Transformaciones en el financiamiento rural mexicano durante el sexenio Salinista-balance y tendencias 1988-1994", *Cuadernos Agrarios*, Nos. 11/12, México, 1995.

elevado; si en particular se lo compara con la tasa real de los Estados Unidos (2.2% en 1994), el contraste es mayor. 6/

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

El PRONASOL, a su vez, mediante mecanismos informales (sin garantías, ni contratos o pagarés), cubrió 2.5 millones de hectáreas y a 1.3 millones de productores con menos de 2 hectáreas en promedio. Los créditos del PRONASOL equivalían en 1992 a tan sólo 355 pesos por hectárea y a 930 pesos por productor. 7/ Una encuesta sobre la distribución del crédito en el sector ejidal arrojó resultados similares: a los productores de menos de 5 hectáreas el monto del crédito por hectárea fue, en 1994, de sólo 398 pesos, y por productor de 887 pesos. 8/ Estos créditos, cuyo retorno era canalizado a obras comunitarias, no siempre se utilizaron en actividades productivas, dado que en muchos casos su función se trasladó al ámbito del consumo más que al de la producción.

Finalmente, cabe agregar que el seguro agrícola, que por lo general se extendía en la superficie habilitada por la banca oficial, abatió drásticamente su cobertura: en 1987 proporcionaba seguro a 6.9 millones de hectáreas y en 1994 sólo atendió a 506,000 hectáreas. (Véanse el cuadro 2 y el gráfico 2.)

---

6/ Véase Rita Schwentesius, Manuel Gómez Cruz y José Luis Calva Téllez, Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México, (UNAM), "La cartera vencida del sector agropecuario, evaluación, causas, soluciones", *Economía Informa*, No. 248, México, junio de 1996.

7/ El tipo de cambio promedio en 1992 fue de 3.09 pesos por dólar.

8/ Véase Alain De Janvry, Gustavo Gordillo, Elisabeth Sadoulet, *Mexico's Second Agrarian Reform, Household and Community Responses*, Center for U.S.-Mexican Studies, University of California, San Diego, 1997. La fuente del dato correspondiente a 1992 proviene de Cruz, Isabel, *op. cit.* El tipo de cambio promedio en 1994 fue de 3.37 pesos por dólar.

**b) La reestructuración en la producción y la distribución de insumos**

Una de las metas importantes en las nuevas estrategias fue la privatización de las paraestatales. <sup>9/</sup> Las dos empresas de mayor peso bajo control estatal eran FERTIMEX y PRONASE, por cuyo conducto se proporcionaban los fertilizantes y las semillas mejoradas a los productores a precios reducidos, cubriendo el Estado las pérdidas por este concepto. Hacia 1986 los precios del nitrógeno y del fósforo en México eran equivalentes a la mitad de los precios de importación, de modo que la superficie fertilizada creció fuertemente entre 1950 y 1990, pasando de representar 5% de la superficie total cultivada a 81%. El consumo promedio de fertilizantes en México ascendió a 151 kilogramos por hectárea, por encima del promedio mundial. <sup>10/</sup> Los avances en la utilización de semillas mejoradas no pudieron alcanzar los niveles de expansión de los fertilizantes.

Si bien el subsidio a los insumos impulsó un progreso importante en la tecnificación del campo mexicano, dicho procedimiento empezó a cuestionarse con el cambio de política gubernamental. FERTIMEX fue privatizada y PRONASE reestructurada y una gran parte de sus plantas vendidas. Esta nueva dinámica eliminó los subsidios, elevó los precios de los insumos y con ello los costos de producción. Ello induciría a la descapitalización de los productores, pues mientras que los precios a los productos finales se duplicaban entre 1990 y 1995, los precios de los fertilizantes aumentaban 233% y el de materias primas consumidas por la agricultura crecía 156%. (Véanse los cuadros 3 y 4.) Por otra parte, la ausencia del crédito hacía inviable la adquisición de insumos en un gran número de casos.

Todo ello condujo a una severa regresión en el nivel tecnológico del sector rural en México, tendencia que se constata al revisar las cifras recientes que demuestran la caída en el uso de estos insumos. Aun cuando no hay cifras globales respecto del uso de tecnología, un riguroso estudio sobre el ejido <sup>11/</sup> detecta una declinación significativa en el número de productores que aplicaron tecnología moderna. En 1990 los ejidatarios que utilizaban fertilizantes representaban el 61%, y en 1994 esta proporción había disminuido a 52%. En igual período, el consumo de semillas mejoradas se desplomó (-24%) y el de los insecticidas se redujo 17%. Sin embargo, en la asistencia técnica

---

<sup>9/</sup> En 1988, la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SAGAR) coordinaba 107 paraestatales, de las que en 1994 sólo quedaban ocho, tres de las cuales eran instituciones académicas. Véase Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), *Informe de Labores 1993-1994*, México, octubre de 1994.

<sup>10/</sup> Véase De Janvry, et al., *op. cit.*

<sup>11/</sup> Véase De Janvry, Gordillo, Sadoulet, *op. cit.*

ocurrió el descenso más dramático, pues en 1990 casi el 60% de los ejidatarios contaba con dicho servicio y cuatro años más tarde sólo el 8.6% lo recibía. 12/ (Véanse el cuadro 5 y el gráfico 3.)

En cuanto a la mecanización, sólo el estrato de productores que cultivó maíz durante el ciclo otoño-invierno la incrementó; en tanto, hubo una notoria caída en el ciclo primavera-verano, tendencia observada también en los otros cultivos. A la vez, se procesaba una dinámica tendiente a sustituir maquinaria por trabajo manual.

Finalmente, los rendimientos decrecientes en un gran número de cultivos revelan de igual forma un descenso de la tecnificación en el campo mexicano: entre 1990 y 1995 se evidencia este fenómeno en el arroz, el frijol, el maíz de temporal, el trigo, el sorgo, la copra, el algodón, la soya, además del rubro de frutas y hortalizas. (Véanse el cuadro 6 y el gráfico 4.)

### c) **Supresión de los precios de garantía y retiro de la CONASUPO**

En 1989 se suprimen los precios de garantía que operaban desde los años cincuenta para 12 productos básicos; entre los más importantes, el maíz, el frijol, el trigo, el arroz, el sorgo, la soya, el cártamo, el ajonjolí y la cebada. De esta medida se excluyeron tan sólo el maíz y el frijol, que continuaron con precios de garantía hasta 1994, y luego siguieron la misma trayectoria de los demás granos. En la nueva normativa, los precios de garantía se sustituyen por precios de concertación fijados previamente a la cosecha por productores e industriales, utilizando como referencia los precios internacionales.

Al mismo tiempo, se cancela el requisito de los permisos previos de importación y se sustituyen por aranceles, suprimiéndose de igual forma el monopolio de las importaciones que ejercía la CONASUPO. Los aranceles establecidos en la mayor parte de los productos agrícolas son bajos, en algunos casos nulos, con la excepción de los rubros más sensibles, como el maíz. Se constituye de esta forma por vez primera un libre mercado agropecuario en México.

En razón de estas medidas, se eliminan los subsidios implícitos en precios que detentaban algunos bienes, como el sorgo y la soya fundamentalmente, que en el período 1986-1990 correspondían a 12.8 y 27.9%, respectivamente, del valor de la producción. 13/ Este tipo de subsidio se mantendría tan sólo en el caso del maíz, hasta 1994, cuando se lo reemplaza por una modalidad de pagos directos. A la vez, la CONASUPO, que anteriormente adquiría las cosechas

---

12/ La asistencia técnica al productor bajó de 10.4 millones de hectáreas en 1987 a sólo 4.2 millones 1996. En cuanto a productores atendidos, se redujo de 2 millones a 910,000 en igual período. Para contrarrestar el descenso drástico de la asistencia técnica, la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR) puso en marcha a partir de mediados de 1996 el Programa Emergente de Asistencia Técnica (PEAT), en el que trabajan en las comunidades y con la supervisión de éstas más de 8,000 técnicos. En 1997 este Programa está adquiriendo permanencia.

13/ Véase De Janvry, *et al.*, *op. cit.*

de los distintos granos para luego venderlas, abandona esta función, concentrándose en productos como el maíz y el frijol. 14/

A fin de facilitar el retiro por etapas de la CONASUPO, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) fundó en abril de 1991 una nueva institución Apoyo y Servicios a la Comercialización Agrícola (ASERCA), cuya función era mejorar los canales de comercialización, induciendo un esquema de precios de concertación, pero sin intervenir directamente en el proceso de compra-venta. Así se ayudaba a establecer contactos entre productores y consumidores de granos y oleaginosas, mediante la creación de mercados regionales. De esta manera se ha apoyado a los productores de trigo, arroz, cártamo, algodón, soya y sorgo. Se instrumentó un programa que permitía al productor recibir un apoyo directo del gobierno, de tal forma que los consumidores adquiriesen productos agrícolas a un precio equivalente al de importación.

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

Pese a los esfuerzos de ASERCA, la nueva situación inquietó a los productores, ya que a la vez perdían la protección arancelaria, el subsidio por la vía de los precios y la posibilidad de comercialización segura que propiciaba la CONASUPO. Las importaciones crecieron fuertemente, imponiendo los precios internacionales en el mercado mexicano, e incluso reduciéndolos aún más, dado que la facilidad para importar provocaba sobreoferta interna. Por lo general, las importaciones se hacían y se siguen haciendo en momentos previos a las cosechas nacionales, de modo que los industriales a menudo no respetaban lo pactado anteriormente en términos de precios o adquisición de cosechas.

A raíz de esta situación, los productores de granos debieron sustituir sus cultivos tradicionales por los únicos granos protegidos, el maíz y el frijol, generando nuevas distorsiones en la oferta de básicos. 15/ Sin embargo, a partir de 1994, con el TLCAN se abre de igual forma el mercado del maíz y del frijol. Si bien dicho acuerdo indica que ambos productos, considerados "sensibles", tendrán un plazo de 15 años para liberalizarse, las importaciones masivas ya empezaron. El TLCAN se refiere a una cuota inicial de 2.5 millones de toneladas para el ingreso del maíz libre de aranceles,

---

14/ En 1980 la CONASUPO participaba con un 40.1% de la comercialización de productos básicos; en 1995 equivalía a tan sólo una décima parte de aquélla, concentrándose en maíz, frijol y la importación de leche en polvo. Véase Poder Ejecutivo Federal, *Sexto Informe de Gobierno, 1994*; y *Segundo Informe de Gobierno, 1996*.

15/ Véase Magda Fritscher y Cristina Steffen, "Políticas neoliberales y cambio productivo en el agro mexicano: Su impacto regional", *Campo y Ciudad en una Era de Transición*, Departamento de Sociología, UAM-Iztapalapa, México, 1994.

pese a lo cual, según datos del United States Department of Agriculture (USDA), ingresaron a México por esta vía 6.4 millones de toneladas en 1996. 16/

**d) La creación de PROCAMPO 17/**

El PROCAMPO apunta a sustituir los subsidios implícitos en los precios de garantía de algunos productos por pagos directos al productor. Este nuevo sistema busca compensar al productor por los desequilibrios que se suscitan al confrontarse éste con sus competidores externos, quienes reciben cuantiosos subsidios gubernamentales.

Con todo, ninguno de los dos objetivos se puede lograr con el nuevo subsidio, pues si bien éste beneficia al productor de subsistencia, no logra compensar al productor comercial, cuyo subsidio se asignaba por tonelada producida y no por unidad de superficie. Así, a mayor productividad se obtenía mayor remuneración. Hoy día con el PROCAMPO sólo se percibe una fracción de la cantidad anterior.

Asimismo, los productores de otros países obtienen subsidios por productividad y no por unidad de superficie, lo cual los hace más competitivos respecto del mexicano. Ello es más grave en el caso de aquellos productos que recibían subsidios por medio de los precios, sobre todo el maíz y en menor medida la soya y el sorgo. Por el momento, la devaluación y luego el sustancial incremento en los precios internacionales de los granos relativizaron las pérdidas que de otra forma hubieran sufrido los productores de maíz. Con ello se mantuvo constante la oferta de este bien en los últimos tres años. Aun así, puede pronosticarse una pronunciada inestabilidad en la oferta cuando dejen de actuar los factores mencionados.

**e) El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)**

El TLCAN vino a consolidar las reformas en el agro, dándoles permanencia e impidiendo reformulaciones. Si bien muchos tópicos de las modificaciones no fueron abordados en las negociaciones, como el de subsidios, hay un calendario estricto para las desgravaciones arancelarias, lo que configura un escenario futuro de casi absoluta liberalización comercial. Ello es así porque el comercio exterior agropecuario se realiza en su mayor parte con el vecino país. El acuerdo con Canadá es más restringido, ya que, por un lado, México realiza pocas transacciones comerciales con dicho país y, por el otro, está el hecho de que es un acuerdo menos ambicioso que el que se realizó con los Estados Unidos en materia de desgravaciones.

Según el nuevo acuerdo, la apertura agropecuaria de los sectores involucrados en las relaciones bilaterales se realizará en forma gradual, en un período de 15 años, con plazos ajustados

---

16/ Véase United States Department of Agriculture (USDA), Foreign Agricultural Service, *Grain: World markets and trade*, Washington, D.C., febrero de 1997.

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

a la competitividad de los productos. Así, algunos sectores ya estaban liberalizados antes del TLCAN (categoría D), a la vez que otros se desgravaron al momento de arranque de éste (categoría A), involucrando sectores como el de ganado bovino, carnes y derivados, y de algunas frutas y verduras, el sorgo, etc. Otros productos de los mismos sectores apuntados para las categorías anteriores se desgravarán en cinco años (categoría B). En la categoría C, equivalente a 10 años, se incluyen la mayor parte de los granos (soya, trigo y arroz) así como otros productos frutícolas y hortícolas. Finalmente, el plazo de 15 años (categoría C+) se reserva para los productos más sensibles de cada país, lo que en México se traduce en una protección decreciente del maíz, el frijol y la leche. En los Estados Unidos dicha categoría abarca los productos hortifrutícolas más vulnerables.

## 2. Los resultados

A siete años de inicio de la reforma agrícola y a tres del TLCAN ya se resienten efectos tangibles de ambos. La inversión agropecuaria en términos reales ha mermado 22% entre 1988 y 1994 y 58% entre 1990 y 1994. El PIB agropecuario expresado en dólares apenas se elevó 4% en el quinquenio 1990-1995. (Véanse los cuadros 7 y 8, y el gráfico 5.)

Por otra parte, se observan cambios notables en el patrón de cultivos: declinaron los granos y las oleaginosas y ascendieron el maíz y el frijol, cultivos protegidos hasta 1994. Así, por ejemplo, entre 1987 (año anterior a las reformas) y 1994 (cuando éstas se consolidaban), el volumen producido de arroz decreció 37%; el de trigo 19%; el de cártamo 71%; el de algodón 38%; el de soya 37%, el de cebada 50% y el de sorgo 41.4%. En cambio, la producción de frijol ascendió 30%, a la vez que la del maíz lo hizo en 57%. (Véase el cuadro 9.) En 1996, estas proporciones no habían variado mucho, ya que el maíz, por las razones referidas anteriormente, todavía no iniciaba su marcha descendente.

Las importaciones de granos han crecido, y también se ha incrementado su coeficiente de dependencia: así, en el caso del arroz alcanzó 61.7% en 1994; en sorgo 49.7% y en trigo 28%, en tanto que en maíz y frijol éste ha disminuido. (Véase el cuadro 10.)

Por otra parte, se observan efectos en la producción de frutas y hortalizas, que registraron un aumento de 26.7% entre 1990 y 1994, al tiempo que la superficie cosechada ascendió aproximadamente 200,000 hectáreas en el mismo período. Si bien este crecimiento representa sólo una pequeña proporción de la superficie de granos que se está mudando hacia los productos hortifrutícolas, en valor su impacto es mayor.

Con respecto a la ganadería bovina, se han expandido las exportaciones, sin que por ello se registre un equilibrio entre éstas y la producción. En efecto, los rebaños bovinos en los primeros años de los noventa no recuperaban aún los niveles del período 1986-1989. A su vez, el valor de las importaciones de carne de los últimos años supera considerablemente lo obtenido por la venta de bovinos en el mercado estadounidense: por ejemplo, en 1994 se exportó ganado bovino por 361

millones de dólares, pero se importó bajo el concepto de carne bovina un valor de 650 millones de dólares. 18/

De todo ello resulta una balanza agropecuaria comercial deficitaria para México, ya que las exportaciones se expandieron menos (24%) que las importaciones (62.8%) en el período 1990-1994. Sin embargo, el déficit es mucho mayor si se toman en consideración las compras totales de alimentos, incluidos los procesados. En 1992 se importó un total de 6,100 millones de dólares frente a un valor exportado de 3,200 millones, por lo que el déficit fue de aproximadamente 2,900 millones. 19/ Este resultado tendió a corregirse con la devaluación del peso; sin embargo, en 1996 volvió a presentarse un saldo comercial deficitario.

Por último, se debe subrayar que los productores afrontan una situación crítica en términos de rentabilidad, que se refleja en el incremento exponencial (224.2%) de la cartera vencida desde las reformas: hacia 1995 se estimaba que ésta correspondía a 11,197.37 millones de pesos, comparada con 3,454.92 en 1989. 20/

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

---

18/ Véase Consejo Nacional Agropecuario, *Sector Agropecuario, Estadísticas Básicas 1985-1994*, México, 1995.

19/ Véase Banco Nacional de Comercio Exterior, "Sumario Estadístico", *Comercio Exterior*, No. 4, Vol. 43, México, abril de 1993.

20/ Véase Rita Schwentesius, *et al.*, *op. cit.* El tipo de cambio promedio en 1995 fue de 6.42 pesos por dólar.

## II. LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS FRENTE A LOS CAMBIOS DE LAS POLITICAS EN EL SECTOR RURAL: UNA VISION DE CONJUNTO

Las nuevas políticas del sector rural analizadas en el capítulo anterior han estimulado en los últimos años un acelerado proceso de transformación del campesinado: cambios de muchas de las estrategias productivas de los ejidatarios, creciente fragmentación de este sector social, desaparición de gran parte de sus organizaciones productivas, así como búsqueda de formas organizativas que se adapten a las nuevas circunstancias y que permitan la sobrevivencia de los campesinos. En las siguientes páginas se destacan las movilizaciones emprendidas por éstos y las organizaciones que han creado para enfrentar las mencionadas políticas.

Como tendencia general durante la década de los ochenta y la primera mitad de los noventa, el movimiento campesino se orientó hacia la lucha económico-productiva. Después de una década —la de los sesenta— de intensas luchas agrarias, en la que varias organizaciones rurales obtuvieron acceso a la tierra, la ocasión era propicia para que las acciones de los campesinos se concentraran en la producción, el crédito, los servicios y la comercialización. La divisa de la lucha campesina de este período fue la apropiación campesina del proceso productivo. Se formaron con este propósito diversas organizaciones de productores en todo el país. Muchas de ellas se agruparon en asociaciones o coordinadoras regionales, entre las que sobresalió la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA). En el plano nacional y de la concertación con el Estado, por lo que respecta a la orientación de algunas políticas públicas, se formó el Congreso Agrario Permanente (CAP).

Una de las más relevantes movilizaciones rurales de los últimos años fue para obtener mejores precios para los productos agrícolas y por la modificación de las políticas sectoriales. A mediados de 1990, marchas campesinas convocadas por las organizaciones del CAP provenientes de distintos estados del país convergieron en la ciudad de México, reclamando un papel determinante de los ejidatarios en la reactivación económica del campo, cuya condición era limitar la apertura comercial y aumentar los precios de garantía de los granos.

Un movimiento campesino importante, destinado a controlar el proceso de comercialización, fue emprendido por los productores de maíz en 1991 y 1992. En julio de 1991, 20 organizaciones reunidas en Jalisco fundaron la Red Nacional de Productores de Maíz y en septiembre del mismo año, con ocasión del segundo encuentro nacional, el número de organizaciones participantes ya se había elevado a 60. En esta asamblea se planteó la necesidad de que las organizaciones de maiceros participaran de manera directa en la fijación del precio del grano, la creación de un fondo común para su comercialización y la elaboración de un programa para llevarla a cabo. A pesar de la considerable capacidad de convocatoria alcanzada por la organización, las dificultades que enfrentó

para obtener financiamiento y la suspensión del apoyo que le había prestado UNORCA desde su creación condujeron a su desaparición a inicios de 1993. 21/

Luego, en 1995, el deterioro del precio de los granos sirvió nuevamente como detonante de una enorme movilización de los productores. Ese año, en el contexto de la devaluación del peso y de la aplicación del programa de emergencia económica, el Estado estimuló un lento crecimiento de los precios del maíz y del trigo, mediante la política de permitir las importaciones antes de las cosechas. Esto ocasionó una drástica pérdida de rentabilidad de estos cultivos, no compensada por el alza de los precios internacionales y locales al final del año.

En abril de 1996, 120 organizaciones de 20 estados acordaron la realización de una jornada nacional de movilizaciones en las que se plantearon demandas de carácter coyuntural como el incremento de los precios de los granos, la entrega de las cuotas de PROCAMPO y demás estímulos a la comercialización, la reducción del precio de los insumos y el descenso de las tasas de interés en los créditos para las actividades agropecuarias a un máximo de 20%, así como el establecimiento de una nueva política de reactivación del campo. En el mes de mayo, campesinos de siete estados del país, acompañados por organismos de los productores privados de Jalisco, Guanajuato, Sinaloa y Sonora, marcharon por las calles y carreteras de sus estados, tomaron plazas y oficinas públicas, arrojaron toneladas de granos subvaluados frente a dependencias gubernamentales y establecieron plantones en vías públicas. Los logros fueron escasos; en algunas regiones los productores obtuvieron una mejoría en el precio para el trigo y el maíz, pero no en las proporciones demandadas. Las instituciones públicas se negaron de manera rotunda a discutir el cambio del modelo de desarrollo para el campo y los lineamientos de la política económica nacional. 22/

A raíz de las importantes movilizaciones por los precios de los granos surgió la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo, A. C. (ANEC), que empezó a operar en septiembre de 1995 con la participación de 100 organizaciones del sector social ubicadas en 21 estados. Entre sus objetivos básicos destacan el control de la comercialización de sus productos, poner en marcha un sistema de información de mercados y enlazar las organizaciones excedentarias con las deficitarias. Condiciones para que funcionara esta propuesta fueron la necesidad de que los precios, vigentes a mediano plazo, se concertaran con los productores; la creación de un sistema financiero nacional para la comercialización de los granos, y esquemas de subsidios a la comercialización fijados para períodos prolongados.

De manera paralela a su consolidación, la ANEC inició gestiones para que sus socios participaran en la desincorporación de ANDSA y BORUCONSA y en la elaboración de programas tendientes a la autosuficiencia financiera de los productores. Si bien esta comercializadora ha tenido éxito en algunos ciclos y con ciertas organizaciones, también ha padecido los efectos desfavorables de las políticas hacia el sector campesino que condujeron a la quiebra a las empresas ejidales que más fuerza tuvieron en los años ochenta. Precisamente, ha experimentado grandes dificultades en la

---

21/ Red nacional de Productores de Maíz, Memorias de los Encuentros Nacionales: Atlacomulco, septiembre de 1991; Pátzcuaro, marzo de 1992; Teloloapan, septiembre de 1992; Altynai Arias y Juan Manuel Argote, "Cuatro Encuentros de los Hombres de Maíz", *Jornada del Campo*, 29 de septiembre de 1992, pág. 1.

22/ Véase Cristina Steffen, *La evolución de las organizaciones ejidales de productores en los años 90*, México, febrero de 1997, fotocopia, págs. 17-22.

obtención del capital necesario para emprender las labores de acopio y almacenamiento del grano y ha sido también golpeada por la caída de los precios reales internos de los productos agrícolas. Sus funciones se han limitado casi exclusivamente a la identificación de los mercados posibles y a la mediación entre productores y compradores.

Una de las promotoras de la formación de la Red de Productores de Maíz había sido la Comercializadora Agropecuaria de Occidente (COMAGRO), integrada por unas 30 organizaciones de productores de maíz, con influencia en cinco estados y centro de acción en Jalisco. Dicha comercializadora —que ha mantenido una posición de apoyo crítico a las políticas de ajuste en el campo— no perdió presencia con el derrumbe de la Red y continúa siendo uno de los pocos proyectos exitosos de empresas campesinas que existen en el país, tal y como se verá en el siguiente capítulo.

La persistente y severa caída de la rentabilidad de la agricultura ha ocasionado la descapitalización y el endeudamiento recurrente de los productores. Esta realidad ha generado protestas y movilizaciones en distintas regiones del país, pero fue el movimiento El Barzón el que hectáreas conseguido mayor resonancia y coordinación nacional. Este movimiento nació en Jalisco a mediados de 1993 y se extendió rápidamente a Sonora, Chihuahua, Zacatecas, Guanajuato y por lo menos a otros 8 estados. El Barzón se integró con empresarios privados que poseen desde 20 o 30 ha hasta varios cientos de ellas, y con ejidatarios que numéricamente son la mayoría, aunque los empresarios imprimieron la orientación al movimiento. Sus objetivos específicos fueron lograr la reestructuración de las carteras vencidas y exigir que se limitaran las importaciones de productos agrícolas que compiten deslealmente con la producción nacional y ocasionan la pérdida de rentabilidad de sus cultivos. Su objetivo general, una vez que el movimiento se transformara en organización, ha sido impulsar una rectificación en la política de modernización del campo para resolver la aguda crisis que lo aqueja. 23/

La drástica restricción del crédito de la banca de fomento que ha afectado al sector ejidal ha llevado a la búsqueda de alternativas crediticias cuya expresión más importante han sido las uniones de crédito formadas por los ejidatarios. Estas son organismos financieros auxiliares constituidos como sociedades anónimas de capital variable que pueden otorgar préstamos, garantías o avales a sus socios, además de recibir préstamos y depósitos en efectivo de éstos. Las primeras uniones de crédito campesinas se crearon en el sur de Sonora en 1980. Desde 1986 las uniones de crédito ejidales se coordinaron y constituyeron la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (AMUCSS). Los bajos ingresos de los productores provocados por la escasa rentabilidad de los cultivos han tenido efectos desastrosos para la consolidación de muchas de las uniones de crédito, de tal manera que de las 38 uniones agrupadas en la AMUCSS, en 1995 operaban sólo 18, aunque incluso éstas estaban técnicamente quebradas. En ese mismo año, el monto de operaciones de las uniones con respecto a 1994 había decaído en un 70% y las perspectivas futuras eran sombrías por la negativa de la banca comercial a participar en su financiamiento. Varias de ellas se sostenían en

---

23/ Véase Alejandro Encinas, *op. cit.* págs. 48-49; Enrique Velázquez y Alejandro García, "El Barzón o los vientos que vinieron del Norte", *El Cotidiano*, marzo-abril de 1994, págs. 82-88; Guadalupe Rodríguez y Gabriel Torres, "El Barzón y la Comagro: la resistencia de los agroproductores a la política neoliberal", *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*, México, 1996, págs. 159-168, Francis Mestries, *El Barzón o la radicalización de los medianos y grandes productores agrícolas*, fotocopia, México, 1995.

operación sólo por la capacidad de negociación con las instituciones que tiene UNORCA, principal organismo que las ha cobijado. 24/

Otra alternativa crediticia en la que participan los productores ejidales es la creación de cajas solidarias de ahorro. Desde hace varios años surgieron estas cajas en diversos estados del país, pero se han multiplicado recientemente bajo el impulso del Programa de Cajas Solidarias de Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad (FONAES), cuyo objetivo es fomentar el ahorro rural y otorgar financiamiento a los productores de bajos ingresos que han estado tradicionalmente marginados del crédito institucional. Estas cajas se constituyen con el reembolso de los recursos prestados a los campesinos por los Fondos de Solidaridad para la Producción a través del programa de crédito a la palabra, más 10 pesos aportados por cada socio. De 49 cajas que existían en 1993, pasaron a 138 en 1996, y los socios beneficiados de 25,200 a 121,620. Sin embargo, el crecimiento del número de los ahorradores es lento, además de que este tipo de organización es totalmente dependiente del PRONASOL para formar su capital. 25/

Frente al retiro del Estado de las labores de fomento al cultivo y regularización del comercio del café, un sector importante de los productores cafetaleros lograron construir organizaciones autónomas desde fines de los años setenta, agrupadas cerca de 10 años después en la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOCA). Esta aglutina a más de 55,000 productores de café de los estados en donde se cultiva este grano y su objetivo fundamental ha sido controlar y regularizar su comercialización. Entre otras luchas, la CNOCA ha pugnado porque el Consejo Mexicano del Café sea un organismo autónomo y plural que genere propuestas de políticas cafetaleras desde la base y por la resolución de las carteras vencidas, el otorgamiento de nuevos financiamientos y la reestructuración del Fideicomiso del Café (FIDECAFÉ). Las movilizaciones de esta organización han tenido éxitos importantes al propiciar algunos cambios en la política cafetalera gubernamental; el más resonante fue el establecimiento en 1994 de un subsidio como el de PROCAMPO para los productores cafetaleros, que obtuvieron apoyos directos a la producción desvinculados de los adeudos y orientados a reactivar la cafecultura. 26/ La fuerza nacional de la CNOCA le viene de sus miembros y de las organizaciones cafetaleras regionales, que han podido crecer y consolidarse. Un ejemplo importante es la Coordinadora Estatal de Organizaciones Cafetaleras de Oaxaca (CEPCO), cuyo estudio se desarrolla en el capítulo III.

La organización para formar empresas abastecedoras de productos básicos se tornó una necesidad apremiante cuando Distribuidora CONASUPO, S. A. (DICONSA), filial de la CONASUPO, inicia su retiro del campo, en donde contaba con 306 almacenes rurales y cerca de 25,000 tiendas comunitarias. Muchas organizaciones campesinas desde que DICONSA creó los

---

24/ Véase FAO, *Políticas de crédito agrícola*, Documento Técnico No. 13, México, 1994, págs. 45-56; ANEC, A.C., *Boletín Informativo Semanal*, Año 1, No. 1, diciembre de 1995, pág. 8.

25/ FONAES, *Programa de Cajas Solidarias*, Informe 1995, SEDESOL, México, 1996; Consejo Consultivo Nacional de las Cajas Solidarias, *Boletín Especial*, México, junio 1996, pág. 9; y FAO, *Políticas de Crédito Agrícola*, Documento Técnico No. 13, México 1994, págs. 73-75.

26/ Luis Hernández, "Cafetaleros: del adelgazamiento estatal a la guerra del mercado", en Moguel et al. coord., *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*, Siglo XXI, México, 1992, págs. 87-97; *La Jornada del Campo*, 10 de noviembre de 1992, pág. 16, y 28 de septiembre de 1993, págs. 1-2; Lorena Paz Paredes. "Una mirada al período de crisis de la cafecultura mexicana. Recuento de políticas oficiales y respuestas campesinas", *Cuadernos Agrarios*, enero-diciembre de 1995, pág. 91.

Consejos Comunitarios de Abasto se propusieron apropiarse de ellos, darles autonomía y fomentar la participación de los campesinos en las decisiones acerca de qué tipo de abasto y alimentación les eran necesarias. Este género de organización ha tenido su mayor impacto en los estados de Oaxaca, Durango, y sobre todo Guerrero, donde los campesinos impulsaron en 1993 el Programa de Apoyo a la Producción, Acopio y Distribución de Maíz, que se propuso mejorar el cultivo del maíz mediante un crédito en insumos y asesoría técnica y distribuir lo acopiado a los consumidores de la región a bajos precios, en épocas de encarecimiento del producto. No obstante, los programas de abasto para zonas rurales marginadas requieren para sostenerse y crecer de la inyección periódica de recursos externos, y en este sentido son altamente dependientes del apoyo del Estado.

En el marco de la transferencia de los distritos de riego a los usuarios, el Estado impulsó la creación de asociaciones de usuarios en cada módulo de riego, las que se deberían de hacer cargo de su administración. Puesto que las tierras regadas se reparten entre propietarios privados y ejidatarios, ambos deben participar en este tipo de organizaciones. Aunque muchos grupos de ejidatarios han intentado convertir los módulos en instancias que además fomenten la producción, la incompatibilidad de intereses de ambos sectores de productores tiende a impedirlo. En la actualidad se observa en algunas regiones, como el Bajío y el Sur de Sonora, una disputa sobre el acceso al agua de riego, ligada al incremento de parcelas ejidales rentadas, resultado directo de las reformas al artículo 27 de la Constitución de México. 27/

Desde la década de los años setenta comenzaron a crearse empresas forestales campesinas, que se fueron fortaleciendo gracias a la realización de los Encuentros Nacionales de Organizaciones Forestales iniciados en 1985, hasta conformar la Red Nacional de Organizaciones Campesinas Forestales, cuyos objetivos apuntan a la búsqueda de recursos para la explotación del bosque, el control de la comercialización de la madera y su industrialización. En 1991 se registraban 32 organizaciones de 15 estados asociadas a la Red, que en total beneficiaban a 90,000 familias y disponían de 54 aserraderos. Tenían una capacidad instalada de procesamiento industrial de 502,249 m<sup>3</sup> y contaban con 11 talleres de producción de cajas. Sin embargo, con las nuevas políticas, y sobre todo con la apertura comercial, las empresas campesinas se descapitalizaron y quedaron con grandes inventarios de madera de baja calidad difícil de vender. Para superar esta situación, la Red ha planteado desde 1992 varias demandas al Estado: la modernización de la infraestructura caminera hacia las sierras; equiparar los subsidios a la producción forestal en México con los otorgados en los Estados Unidos y Canadá; impulsar la asociación entre industriales y campesinos sobre bases justas y con respeto a los recursos forestales, y promover la diversificación de las especies en explotación. No obstante, las demandas no han sido satisfechas y tampoco se han financiado por falta de fondos los numerosos proyectos que han presentado las organizaciones ante la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP) y otras instituciones para poder revitalizar las empresas campesinas. 28/

---

27/ Véase Cristina Steffen, *op. cit.* pág. 22; Sergio Vargas, *La nueva política hidroagrícola, La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*, Vol. III, México, 1996, págs. 160-164.

28/ Véase Gonzalo Chapela, "De bosques y campesinos: problemática forestal y desarrollo organizativo en torno a diez encuentros de comunidades forestales", *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, México, 1991, págs. 143-159; *El Financiero*, 5 de agosto de 1993, pág. 34A, y 31 de julio de 1995, pág. 32.

### III. RESPUESTAS DE LOS PRODUCTORES EN DIVERSOS CONTEXTOS

#### 1. Auge y crisis de las organizaciones ejidales del Sur de Sonora

Después de las intensas y extendidas luchas por la tierra de los años setenta, muchas organizaciones de nuevos ejidatarios comenzaron a plantearse el problema de la producción y la comercialización de sus productos. Las organizaciones ejidales del Sur de Sonora representaron un modelo de mucha influencia en el resto de México, y en particular en zonas de agricultura comercial, estrechamente vinculadas al mercado. Si bien no es el único modelo de esta vía, porque otras organizaciones lo han intentado con características propias, representa el caso de las uniones ejidales que más avanzaron en la construcción de grandes empresas sociales y organismos económicos. La actual crisis de estas grandes uniones obliga a una reflexión, que se intenta practicar en esta breve nota.

Los Valles del Yaqui y el Mayo en el sur del estado de Sonora tienen unas de las mejores tierras planas e irrigadas del país, aptas para la siembra de granos y oleaginosas. En esta región, cuna de la Revolución Verde, se practica una agricultura mecanizada e intensiva en insumos químicos y altamente dependiente del crédito bancario. La orientación de la producción es enteramente comercial; prácticamente nadie produce para el autoconsumo.

Antes de 1976 la tierra estaba concentrada en manos de grandes agricultores cuyas posesiones excedían los límites legales. Esto dio lugar a grandes movimientos agrarios que condujeron en ese año a la expropiación y distribución de la tierra entre los campesinos solicitantes, aproximadamente unas 35,000 ha de riego. Los beneficiarios eran nuevos ejidatarios, que recibieron en promedio 5 ha, cultivadas en común dentro de grandes ejidos colectivos; la producción y la distribución de las ganancias se hacía de forma colectiva. Debe señalarse que si bien 5 ha de riego es bastante más de lo que poseen la mayor parte de los ejidatarios del país, los cultivos más extendidos (trigo, soya, y en menor medida, maíz) no requieren más de 70-75 jornadas anuales debido a que están casi totalmente mecanizados. De aquí que los ejidatarios tengan otros empleos fuera de sus ejidos, de los cuales obtienen ingresos complementarios.

De la lucha por la tierra surgió una cohesión social que fue crucial en la construcción de la organización regional en sus diversas etapas. Primero fueron los ejidos colectivos y después la constitución de diversas empresas y organismos económicos campesinos, todos orientados a la apropiación del proceso productivo y a la autogestión. En la época, varias instituciones públicas controlaban, burocrática e ineficientemente, los flujos de crédito, insumos y productos, y las organizaciones campesinas tenían un papel subordinado. Por ello, la construcción de empresas sociales tuvo el doble propósito de liberarse de esta tutela y de generar un excedente económico, base económica del crecimiento regional.

La Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles del Yaqui y Mayo fue la pionera en este camino, seguida de cerca por la Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC) "Jacinto López". Ambas lograron importantes avances en la formación de organismos campesinos autogestionarios en los siguientes terrenos:

- Crédito y seguro (uniones de crédito, fondos de autoseguro);
- Asistencia técnica (equipos propios de técnicos agropecuarios);
- Distribución de insumos (fábricas de fertilizantes, bodegas, reproductoras de semillas);
- Comercialización (comercializadoras de productos finales);
- Agroindustria (despepitadoras de algodón, participación accionaria en molinos harineros), y
- Programas de vivienda campesina.

La construcción de estas empresas campesinas no fue un proceso fácil. Implicó un lento proceso de movilizaciones, negociaciones con el Estado y de imaginación creadora y propositiva por parte de los líderes campesinos. 29/ Los ejidos miembros de estas organizaciones tuvieron acceso a mejores servicios productivos de los que tenían antes y se beneficiaron de los recursos financieros que estas dos organizaciones regionales pudieron conseguir para sus agremiados.

Sin embargo, en 1997 (a 20 años aproximadamente de su fundación) ambas organizaciones han entrado en una crisis profunda que exige un replanteamiento a fondo de su esquema organizativo como condición necesaria para evitar su colapso definitivo. Las expresiones de esta crisis son varias y, para analizarlas, a continuación se expone el caso de la ARIC "Jacinto López", señalando también algunas de las medidas que esta organización ha tomado para enfrentarla: 30/

a) La crisis y desaparición de los ejidos colectivos. Estos primeramente se fragmentaron dando lugar a sectores y terminaron por perder su carácter de colectivos. Actualmente el cultivo se realiza de manera individual y algunas operaciones, como el crédito, se canalizan por medio de Sociedades de Producción Rural (SPR). En 1992 la ARIC "Jacinto López" se componía de 35 ejidos colectivos que reunían aproximadamente 7,000 ha. En 1997 agrupan unas 80 SPR, cuya membrecía total descendió a la mitad de la de 1992; el área de influencia se redujo a 3,000 ha. 31/

b) Otro síntoma de la crisis del ejido es el fenómeno tan extendido del rentismo de parcelas ejidales. Dirigentes de la ARIC calculan que en Villa Juárez, sede de la organización, el 90% de las tierras ejidales se rentan, muchas de ellas a los antiguos propietarios. Si bien no existen estudios rigurosos sobre el rentismo y tal vez estas cifras puedan ser exageradas, la gravedad del fenómeno no se puede ocultar. Las modalidades de la renta apuntan en este sentido: se están

---

29/ Una explicación detallada de la formación de las empresas sociales de la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles Yaqui y Mayo se encuentra en: G. Gordillo, *Campesinos al asalto del cielo. De la expropiación estatal a la apropiación campesina*, Siglo XXI Editores, México, 1988.

30/ Para realizar este análisis se practicaron entrevistas a dirigentes de la organización y se consultó el riguroso *Diagnóstico de la Unión de Crédito Ejidal del Sur de Sonora, con enfoque de calidad total*. Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, A. C. (AMUCSS), diciembre de 1993, mimeo.

31/ Las SPR se fundan con dos o más productores rurales que pueden ser personas físicas o morales. Su finalidad es la coordinación de actividades productivas en diferentes actividades. En cambio, la ARIC se constituye con dos o más personas morales (ejidos, uniones de ejidos, comunidades y SPR).

estableciendo contratos de renta por dos o más años, lo cual podría representar, en un contexto de extremo endeudamiento de los ejidatarios y abandono de la actividad agrícola, la antesala de la venta de las parcelas ejidales. 32/

La renta masiva de la tierra amenaza a la organización porque debilita a los grupos y sociedades en los que se basa. Salen los socios y son reemplazados por gente de fuera, en muchos casos por agricultores expropietarios, con los cuales existen viejas pugnas. Por esto, se lanzó un programa de recuperación de tierras rentadas. El grupo le paga la renta al ejidatario y la cultiva hasta que éste decide retomar su tierra y volver a sembrar. Así se conserva la unidad del grupo solidario. Sin embargo, el problema es la falta de recursos para pagar la renta. Para resolverlo, están planeando integrar un fideicomiso con apoyo del FIRA. "El rentismo es una enfermedad del ejido". 33/

c) La quiebra financiera de la empresa de distribución de fertilizantes e insumos, la que constituía, junto con la unión de crédito, el eje económico central de toda la organización y la que aportó tradicionalmente el grueso de las ganancias.

d) El desmantelamiento del Corporativo "Jacinto López", el cual estaba constituido por las siguientes empresas sociales: la Empresa Comercializadora de Productos Agropecuarios del Sur de Sonora (EMPRECUSS), el Fondo de Aseguramiento Agropecuario y de Vida Campesina "Jacinto López", la Empresa Productora de Semillas y Distribuidora de Fertilizantes y Agroquímicos "Jacinto López", la Unión de Crédito Ejidal del Sur de Sonora (UCESS), la Empresa Servicios Agroprofesionales del Sur de Sonora (AGROPROSS) y una Central de Maquinaria. Para hacer frente a la crisis, se decidió conservar sólo aquellas empresas financieramente sanas —la unión de crédito y el fondo de aseguramiento— y a partir de ellas intentar reconstruir la organización sobre bases más firmes. Los servicios de asistencia técnica y comercialización están siendo brindados por la propia unión de crédito.

Otras medidas han sido tomadas para paliar la crisis: técnico-económicas, como la disminución de costos de producción mediante la difusión de la labranza mínima y la disminución de la densidad de siembra; así como sociales, fortaleciendo las relaciones entre las bases y los dirigentes y, sobre todo, abriendo la organización al conjunto de la comunidad rural, compuesta por una sociedad diversificada y no sólo por ejidatarios. Los jóvenes y las mujeres están creando cooperativas que son fuente de empleo para los no ejidatarios. 34/

Con miras a identificar los factores que explican la decadencia de organizaciones regionales, aparentemente tan fuertes y consolidadas, pioneras en la lucha por la autogestión y la apropiación del proceso productivo, a continuación se ofrecen algunas reflexiones preliminares tendientes a explorar ese fenómeno.

---

32/ Estos dos fenómenos se presentan también en el caso de la Coalición de Ejidos Colectivos.

33/ Palabras de Jorge Castro, dirigente de la ARIC "Jacinto López".

34/ Véase C. Steffen, "La evolución de las organizaciones ejidales de productores en los años noventa", próximo a publicarse en la revista *Cuadernos Agrarios*.

a) En primer término, tiene que considerarse el contexto de crisis económica y de caída de la rentabilidad agropecuaria, causadas por la aplicación del paquete de ajuste estructural. Entre sus efectos, cabe mencionar la elevación de costos de producción ocasionada por la terminación de los subsidios, el encarecimiento de los insumos importados y el incremento drástico de la tasa de interés, y al mismo tiempo, desfavorables precios internos de la soya y el trigo, en proceso de alinearse con los internacionales. No todas las organizaciones han salido tan mal libradas de esta situación; aquellas como la Coalición y la ARIC "Jacinto López", intensamente ligadas a los mercados, con paquetes tecnológicos caros e inadecuados y muy dependientes del crédito, han sido las más golpeadas por la crisis económica y el cambio de políticas públicas.

b) Sin embargo, este hecho no basta para explicar la difícil situación en la que se encuentran estas organizaciones; existen otros elementos, éstos de carácter estructural, que han influido marcadamente. Tal vez el principal entre ellos sea el fracaso del ejido colectivo, o sea de la unidad productiva básica de la organización de segundo nivel. La fuerza de una organización regional está en relación directa con la consistencia de las organizaciones campesinas sobre las cuales se levanta. Si éstas son débiles, la organización regional también lo será. Si el ejido se capitaliza, se moderniza tecnológicamente y productivamente, entonces las uniones de ejidos tendrán una fuerte base de expansión, y viceversa. Por esta razón, la Coalición de Ejidos Colectivos privilegió tanto la importancia del ejido. 35/

Ahora bien, los ejidos de la Coalición y la ARIC "Jacinto López" no pudieron capitalizarse suficientemente, ni reconvertir sus tecnologías y métodos de producción. Se elevó modestamente el nivel de vida de sus miembros, pero no se consolidó una base endógena de acumulación. La razón principal es que el ejido colectivo, en lugar de transformarse en una unidad económica fuerte, empezó a presentar signos de agotamiento.

El problema se originó desde el comienzo. El ejido colectivo no surgió como un proyecto de los campesinos, sino que fue implantado verticalmente por el gobierno, al mismo tiempo que se expropiaban los valles y se distribuía la tierra. Existía la duda sobre la viabilidad del proyecto, dado el fracaso de los ejidos colectivos creados durante la época de Lázaro Cárdenas (en el decenio de 1930), pero se impuso finalmente con el argumento de que se necesitaban unidades económicas fuertes, que conjuntasen los esfuerzos de los ejidatarios y pudiesen aprovechar economías de escala, como una forma de reafirmarse y competir con los agricultores privados. Lamentablemente, no existen en el mundo experiencias exitosas de colectivización de la tierra y la producción. 36/

---

35/ En el plan de actividades de la Coalición para 1982-1985 se decía: "El objetivo central de nuestra política económica ha sido y deberá seguir siendo el fortalecimiento económico, la *capitalización del ejido*. Ninguna actividad podrá emprenderse si no contamos con fuerza económica en los ejidos, en la base de nuestra organización. Los organismos económicos que hemos creado —Fondo Común, Unión de Crédito, Comercialización y Asistencia Técnica— tienen como propósito fundamental capitalizar al ejido ..." Véase G. Gordillo, *op. cit.*, pág. 175.

36/ Salvo la israelita, que se da en circunstancias muy particulares, las grandes experiencias de agricultura colectiva, como la soviética y la china, terminaron por fracasar, aunque estos resultados no estaban tan claros en 1977 cuando se crearon por decreto los ejidos colectivos en el Sur de Sonora.

Los problemas de los ejidos colectivos se comenzaron a manifestar a mediados de los años ochenta. Malos manejos de crédito e ingresos de los ejidos por parte de algunos comisariados, desconfianza, pugnas entre líderes, dieron lugar a la formación de grupos o sectores dentro de los ejidos. La llamada sectorización se impuso y fue oficialmente aceptada y aplicada, para lo cual se tuvieron que asignar mediante rifas las parcelas ejidales, para que cada ejidatario pudiese aportar su tierra al sector o grupo de trabajo de su elección. Esto generó problemas de difícil solución e hizo muy ineficiente y costoso el proceso de producción agrícola. Por ejemplo, la maquinaria tuvo que ser repartida entre los sectores de acuerdo con su número. Sucedió entonces que había grupos con tractores muy grandes o muy chicos para sus necesidades y con implementos de trabajo inadecuados para la superficie laborable y para la capacidad de los tractores. Además, los terrenos ya no constituían superficies compactas y ello incrementaba los gastos de transporte de la maquinaria (en dinero y tiempo) y planteaba grandes obstáculos para el manejo del agua de riego en terrenos pertenecientes a varios bloques y hasta diferentes unidades de riego.

Es sorprendente que frente a estos problemas estructurales los ejidatarios hayan obtenido durante muchos años rendimientos similares a los de los grandes agricultores privados. Ello ocurrió gracias a su entusiasmo y a la gran capacidad de trabajo demostrada, aunque toda esta energía social se haya volcado en una forma organizativa inadecuada. Este es un claro ejemplo de una falla institucional (el ejido colectivo fue una institución que creó ineficientes reglas del juego entre actores). En otras palabras, la agricultura ejidal del sur de Sonora avanzó pese al ejido colectivo. Este a la postre ha terminado por disolverse, dando lugar a las SPR actuales. En este contexto, es explicable que las empresas ejidales creadas no lograran su objetivo de capitalizar al ejido. Cuando llega la crisis económica, los ejidos y las sociedades ejidales, mal pertrechados, se cimbran y los aparatos económicos cimentados sobre ellos se resquebrajan.

c) Otro factor en juego es común a otras uniones de ejidos y organizaciones regionales: las dificultades de crear empresas sociales en el campo que, al mismo tiempo, contribuyan a generar riqueza y a distribuirla, y que sean exitosas desde el punto de vista financiero. Se observan los errores de planeación y manejo administrativo originados en la falta de experiencia empresarial, así como la tensión siempre presente entre la lógica financiera de los aparatos económicos y su gerencia, por un lado, y las percepciones, prácticas y necesidades de los ejidatarios y sus líderes, por otro.

Existen diversos ejemplos que ilustran esto último: los consejos de administración, dominados por los líderes, invaden la esfera de la gerencia y presionan para asignar recursos de manera clientelar, lo que contradice la buena marcha financiera de la empresa; las pugnas entre los líderes se expresan en el terreno de las empresas, entorpeciéndolas; las empresas tienen exceso de personal (los ejidatarios las ven como fuentes de empleo) y altos costos administrativos; los líderes se resisten a los planes de reestructuración porque ello implica perder puestos en la administración y un sueldo seguro (cada empresa del corporativo "Jacinto López" tenía su consejo de administración y vigilancia y sus comisarios) y los ejidatarios terminan por considerar que las empresas no son de ellos sino de otros, y en consecuencia no se preocupan de su sana conducción.

d) Ambas organizaciones carecieron de una estrategia de modernización productiva y tecnológica que, al mismo tiempo, elevara su competitividad y fomentase un uso sustentable de los recursos naturales. Aceptaron acríticamente los paquetes técnicos en uso, basados en una utilización excesiva de insumos químicos. Prevalció una visión muy conservadora de los métodos agrícolas

de producción. El paquete tecnológico era caro y de eficiencia dudosa, por lo que se mostraba no competitivo en el plano internacional.

Los servicios de asistencia técnica provistos por la empresa Agroservicios Profesionales del Sur de Sonora (AGROPROSS) reflejan estas limitaciones. En el citado estudio de la AMUCSS se indica que un examen de 500 reportes técnicos mostró que los agrónomos se limitan a recomendar dosis de fertilización, densidades de siembra (las cuales son siempre las mismas) y la aplicación de plaguicidas y riegos, todo desde una óptica correctiva y no preventiva, y sin basarse en un análisis de suelos. Esto es grave dado que en los valles del Yaqui y Mayo existen agudísimos problemas de degradación de suelos, salinización y disminución de la fertilidad, ocasionados por una escasa rotación de cultivos (aferramiento al binomio trigo-soya), ineficiente asistencia técnica e inexistencia de paquetes tecnológicos alternativos. AGROPROSS no ataca los problemas técnicos de fondo, y al recomendar el mismo paquete tecnológico contribuye a su empeoramiento.

e) La Coalición y la ARIC "Jacinto López" se convirtieron en organizaciones regionales poderosas, capaces de presionar y al mismo tiempo de lanzar propuestas y proyectos, que les permitieron negociar y obtener jugosas rentas institucionales. Establecieron alianzas con funcionarios de alto nivel y con otras organizaciones regionales (a través de la UNORCA) que reforzaron esta capacidad de captar rentas institucionales, las cuales fueron una parte importante de su base de acumulación. La crisis económica, que ha reducido drásticamente el monto de la renta institucional transferible, y el cambio en la política pública hacia el campo, creó un nuevo marco en el cual las ventajas comparativas de estas organizaciones ya no funcionan como antes: ya no existen precios de garantía y luchas para elevarlos, en las cuales éstas eran líderes, ni tampoco crédito preferencial que captar.

En otras palabras, este tipo de organización que escogió un discurso y una práctica autogestionaria y antiestatista en el terreno del manejo productivo interno, mantenía una estrategia cuya contraparte era una activa participación estatal en la economía rural. Ahora que está prevaleciendo la lógica del mercado tienen que modificar su discurso y su estrategia, adaptándose a un nuevo modelo económico. Este es el reto que enfrentan.

## **2. La construcción de empresas sociales: el caso de la Coalición de Ejidos de la Costa Grande de Guerrero**

La Costa Grande de Guerrero es una región donde tradicionalmente se han producido bienes como la copra, el maíz, la miel y algunas frutas tropicales, pero no cabe duda de que el café es el principal producto comercial. El área sembrada de café cubre aproximadamente 30,000 ha localizadas en los municipios de Atoyac, Coyuca y Técpan, frente a las costas de Guerrero, a unos 60 km al noroeste del puerto de Acapulco. Predomina la pequeña cafecultura, ejidatarios que por lo regular cultivan menos de cinco hectáreas y para los cuales la venta de café representa la mayor parte de su ingreso monetario total.

La cafecultura regional es atrasada, los cafetales son viejos, los trabajos de cultivo insuficientes, los rendimientos bajos (alrededor de 3 quintales por ha) y la producción se encuentra

estancada. Con todo, la producción, beneficio y venta de café es el eje de la economía agrícola regional y la mayor fuente de empleos e ingresos.

Como en todas las demás regiones cafeticultoras del país, la presencia reguladora del Estado, a través del Instituto Mexicano del Café (INMECAFE), fue fundamental durante las décadas de los setenta y ochenta, sobre todo mediante el financiamiento de la producción, la fijación de precios y la comercialización del producto. La Unión de Ejidos Alfredo V. Bonfil, antecedente directo de la Coalición de Ejidos de la Costa Grande de Guerrero —ambas organizaciones son parte de un solo proceso—, nació como un intento de los pequeños cafeticultores de negociar con el INMECAFE mejores precios y condiciones de compra. Surgió en 1979 agrupando a 18 ejidos del municipio de Atoyac. Cuatro años después agrupaba a cafeticultores de 45 ejidos, tanto de la Costa Grande como de la Montaña, lo que representaba una parte importante de las familias del Estado de Guerrero que vivían del café. <sup>37/</sup>

Su rápido crecimiento obedeció a dos factores. Primero, dirigió las múltiples movilizaciones campesinas contra el INMECAFE que desembocaron en las alzas de los precios del café capulín y oro que este instituto aceptó pagar a los productores. Por otro lado, la Bonfil aprovechó la favorable coyuntura política creada por la existencia de un gobierno estatal abierto al diálogo con las organizaciones campesinas. Debe señalarse que en México las políticas y actitudes de los gobiernos federal y estatal frente a las organizaciones campesinas han sido claves en el surgimiento, desarrollo y extinción de estas organizaciones.

Sin embargo, los dirigentes de la organización se percataron de que sólo habían alcanzado éxitos parciales, con mucho esfuerzo y desgaste por parte de la organización. Después de cada ciclo de movilizaciones y de sus respectivos logros —generalmente pequeños aumentos del precio oficial y algunas otras conquistas menores— venía un período de reflujo, hasta que se reunían las condiciones para otra movilización, y así sucesivamente. Comenzó a quedar claro que esta estrategia no podía conducir a una real y permanente mejora de los cafeticultores. De esta autocrítica surgió un replanteamiento de la estrategia de la organización, bautizada por los propios campesinos como "cambio de terreno".

Este nuevo enfoque consistió en tratar de darse una base económica propia, lo cual exigía la apropiación integral del proceso productivo de la cafecultura en la región: mejoramiento de los cafetales y aumento de la producción, participación en el beneficio del café y control de la comercialización, lo cual no implicaba abandonar la presión sobre el INMECAFE. A partir de 1984 la Unión de Ejidos, aprovechando que el gobierno estatal había puesto en marcha programas de desarrollo rural con participación de las organizaciones campesinas, inició la instalación de beneficios húmedos prácticos y despulpadoras manuales, lo que permitió a algunos ejidatarios pasar de la producción de café capulín o cereza a café pergamino, y participar en el redituable negocio de la

---

<sup>37/</sup> Véase L. Paz Paredes y R. Cobo, "El proyecto cafetalero de la Coalición de Ejidos de la Costa Grande de Guerrero", en J. Moguel, C. Botey y L. Hernández (coords.), *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*, Siglo XXI Editores, México, 1992. En este artículo se encuentra una útil historia de la evolución de esta organización hasta 1991.

exportación, antes vedado para ellos. Además, la Unión canalizó créditos provenientes de diversas instituciones y comenzó la comercialización directa del grano.

Tres años después de iniciada esta nueva estrategia, los logros de la Unión son sustanciales: casi se triplica el volumen de café comercializado directamente y los ejidatarios beneficiados; los precios pagados por la Unión son superiores a los ofrecidos por INMECAFE y los acaparadores. Las autoras citadas señalan correctamente que "con el desarrollo de la organización y en el espíritu del 'cambio de terreno' también se modifica la estructura organizativa. La nueva estrategia de apropiación del proceso productivo demanda tareas y responsabilidades más complejas y especializadas, y capacidades que en el pasado no habían sido necesarias, como la formulación de proyectos, la administración de créditos, la operación de beneficios y el complicado manejo de la exportación de café, además de un aparato de dirección política y gestión permanente". 38/

La apropiación del proceso productivo exige la formación de grupos intraejidales compactos, estables y con capacidad operativa, requisitos que la organización a nivel de un ejido completo no podía garantizar. Se crearon entonces los Grupos de Trabajo Colectivo (GTC), formados por ejidatarios que estaban dispuestos a asumir colectiva y solidariamente las tareas de la organización económica y objetivos de mayor alcance sobre la base de la confianza mutua. Los GTC constituyeron las unidades básicas de la Unión, las células a partir de las cuales se formaría el tejido organizativo. Estaban constituidos por los ejidatarios más conscientes y avanzados, y se esperaba que los GTC cumplieran funciones de organización, liderazgo y emulación en el plano de las localidades.

Si bien la cafecultura es la actividad económica más importante de la región, la Unión se preocupó por iniciar proyectos de desarrollo rural que incluyeran la producción de maíz, miel, plátano, el abasto de productos básicos y la salud comunitaria.

El traspaso de gobierno en el estado de Guerrero en 1987 representó para la Unión de Ejidos A. V. Bonfil un cambio fundamental. Mediante presiones el nuevo gobierno estatal logra arrebatar en favor de la Confederación Nacional Campesina (CNC) la dirección de la Unión. Este es un ejemplo de cómo desde el poder y usando la legislación vigente en esa época, que permitía una excesiva injerencia oficial —ahora afortunadamente cancelada—, se podía decidir sobre el curso de una organización campesina. 39/

La Unión, ocupada por personas externas, casi en forma inmediata, fue abandonada y se creó la Coalición de Ejidos de la Costa Grande de Guerrero (de aquí en adelante, la Coalición). Se demostraba así que la **energía social**, resultado de un proceso de movilización y organización social precedente, no se destruye sino que se expresa de nueva cuenta en una forma organizativa diferente. En cambio, la Bonfil, privada de su fuerza interna y de su base social, se extinguió paulatinamente.

La Coalición surgió en noviembre de 1987, a menos de tres meses de esos acontecimientos. Su primera iniciativa fue la constitución de una figura legal capaz de recibir créditos y establecer

---

38/ *Ibidem*, pág. 127.

39/ Mayores detalles sobre este evento político pueden encontrarse en el trabajo ya citado.

convenios comerciales, formada por los GTC de 17 ejidos. Su consolidación y ascenso fueron muy rápidos. Todas las condiciones internas para ello estaban ya sentadas: se contaba con una estrategia que combinaba la apropiación del proceso productivo con proyectos de desarrollo social, experiencia y contactos financieros y comerciales que permitieron la adquisición de beneficios y la participación directa en la comercialización y exportación de café, y con una estructura organizativa, fincada en los GTC, que hizo posible el crecimiento de la organización.

Cuatro años después de formada, la Coalición llegó a su punto más alto. La Memoria de la Asamblea de Balance y Programación de 1991 de la Coalición registraba que el monto acopiado y comercializado de café había llegado a la cifra récord de 21,400 quintales (el máximo histórico de la Bonfil había sido de 13,000 quintales). De este monto, más de la mitad era café pergamino y oro, lo que refleja el avance de la organización en aumentar el valor agregado mediante el beneficio del café. Habían quedado atrás los tiempos en que los ejidatarios vendían café cereza o capulín, es decir, sin ningún procesamiento, a los acaparadores locales; ahora se exportaba directamente. Según datos de esta memoria, 84% de los ingresos por ventas provenían de la exportación. El balance general indicaba la existencia de utilidades netas equivalentes a 318 millones de pesos. <sup>40/</sup>

Además, la Coalición contaba con una Unión de Crédito Agropecuario, Forestal e Industrial (UCAFIGSA), un Complejo Agroindustrial (CAI) que comprendía un beneficio seco de café y una planta extractora de aceite de coco, un Sistema Integral Regional de Abasto y Comercialización (SIRAC) constituido por un Almacén Rural que DICONSA había transferido a la organización para su gestión, así como 57 tiendas comunitarias que distribuían productos básicos, un programa de producción y distribución de maíz, un programa de mujeres (pequeñas granjas, huertos) y un programa de nutrición infantil, apoyado por la organización neerlandesa NOVIB.

Sin embargo, la Memoria citada ya indicaba con claridad los problemas internos que enfrentaba la Coalición y que a la postre contribuirían a su declive: la organización "no promueve la participación activa de los productores"; "no se ha impulsado un mecanismo especial que permita la participación activa de los GTC en el conocimiento y en las acciones de comercialización"; "en muchos compañeros ha predominado la actitud de considerar a la Organización como a una empresa de carácter privado a quien debe exigirse mayor ventaja". Estos problemas internos continuarían agudizándose aún más en un clima económico e institucional completamente adverso.

De hecho, factores externos como la crisis de la cafecultura y la privatización y desaparición del INMECAFE, afectaron gravemente a la Coalición y sus grupos de base. La caída de los precios internacionales del café, severa y mantenida por varios años, desencadenó una crisis económica interna que debilitó y minó desde dentro a la Coalición. La opinión de los dirigentes sobre este evento puede apreciarse en el recuadro 1.

---

<sup>40/</sup> Coalición de Ejidos de la Costa Grande de Guerrero, *Memoria de la Asamblea Anual de Balance y Programación*, 9 y 10 de agosto de 1991, Comisión Coordinadora.

### Recuadro 1

"Con el cierre de la Bolsa de Nueva York a 61.35 dólares las 100 libras de café este jueves 30 de abril de 1992, los pequeños productores de café estamos ya al borde de cerrar las esperanzas de desarrollo. A ello hay que agregar las lluvias ocurridas y la baja de los diferenciales de precios del café mexicano (12 puntos abajo)... En estos momentos el precio bruto de nuestro café es de 49.35 dólares, menos 10 dólares de gastos; significa que el productor está recibiendo 39.35 dólares por quintal, lo cual quiere decir que simplemente ya no se puede vivir más del café. Y si a todo ello le sumamos la falta de financiamiento, infraestructura y canales de comercialización, la situación se torna aún más drástica. Por eso, nuestra organización se propuso acopiar y comercializar estrictamente el café que se tiene contratado con grupos de consumidores de Europa y quienes nos otorgan un precio más alto."

"Coalición de Ejidos de la Costa Grande de Guerrero", *El libro blanco de la reconversión organizativa*, septiembre de 1993.

La privatización del INMECAFE y su eventual desaparición ocurrió en el peor momento. El Instituto dejó de comprar café a precios oficiales cuando los precios internacionales estaban bajísimos. Los créditos por concepto de adelantos a la venta de café, otorgados por éste, se redujeron drásticamente, lo cual coincidía con la contracción de los créditos públicos concedidos por el BANRURAL y con la elevación de las tasas de interés. Con la caída de los precios, el aumento de los costos financieros y la disminución de las utilidades por venta de café, los productores dejaron de pagar sus adeudos con la Unión de Crédito de la Coalición, fenómeno que ya se daba antes pero que fue agravado por la crisis de la cafecultura. Esto sumió a la UCAFIGSA en una crisis financiera y a la Coalición le generó graves problemas económicos y sociales.

La menor disponibilidad financiera representó una disminución de la capacidad de otorgar créditos a los socios, de acopiar café y de comercializar y exportar. El monto del acopio y venta de café, servicios básicos ofrecidos por la Coalición, cayó significativamente. Por otro lado, la UCAFIGSA presionaba a sus socios para que pagaran sus deudas, provocando su alejamiento. Los GTC no acudían a las asambleas generales ni a los llamados de los dirigentes por temor a tener que rendir cuentas. Esto agudizó el problema de la separación entre dirigentes y campesinos, entre empresas sociales y los GTC y las bases de productores.

No puede acusarse a los dirigentes de la Coalición de no haber sido conscientes de su crisis, la que a la postre condujo a su colapso casi total, ni de falta de imaginación en cuanto a medidas correctivas. Al contrario, hubo planteamientos visionarios y programas de reestructuración organizativa, que no dieron los frutos esperados. Las razones de este fracaso ilustran sobre las dificultades de construir empresas sociales en el sector ejidal de la agricultura y de sostener y convertir los éxitos de las empresas cupulares eficientes en procesos de desarrollo rural.

En un pronunciamiento denominado "La Coalición de Ejidos frente a los nuevos retos del siglo XXI" se enunciaba el tipo de desarrollo rural equitativo al que aspiraba la Coalición y se llamaba a una reforma del Estado ("queremos un Estado con el que se pueda concertar sin sumisión ni claudicaciones; nuestro objetivo es fortalecer al sector social de la economía"), pero sobre todo

se hacía un balance crítico de la estrategia seguida y se proponía una reconversión productiva a fondo, como una salida adecuada en el nuevo marco de la apertura comercial y el cambio de política gubernamental. El recuadro 2 contiene esta propuesta.

#### Recuadro 2

"En este tiempo hemos pasado de la lucha puramente reivindicativa y contestataria al terreno de los proyectos autogestivos. Al principio fue la comercialización de café por cuenta propia y poco después la creciente administración del sistema de abasto. También desde el comienzo impulsamos el control campesino sobre los procesos primarios de transformación. Pronto quedó claro, sin embargo, que sin capacidad financiera propia no se podía seguir avanzando, y después de una larga lucha se logró formar la unión de crédito. Más recientemente hemos visto que si no nos planteamos seriamente los problemas de la eficiencia y productividad y no enfrentamos el reto de la inserción en los mercados, los campesinos no sólo no podremos mejorar nuestra situación, sino que nos empobreceremos cada vez más. Hoy sabemos que no basta con apropiarnos del proceso productivo; necesitamos **transformar profundamente este proceso productivo, necesitamos revolucionarlo**, para estar a la altura de las nuevas y difíciles circunstancias".

"La Coalición de Ejidos frente a los Nuevos Retos del Siglo XXI" en *El libro blanco de la reconversión organizativa*, op. cit.

Lamentablemente, los proyectos de mejoramiento de cafetales y de elevación de la productividad no pudieron cristalizarse a causa de la gravedad de la crisis de la cafecultura y los severos problemas internos por los que atravesaba la Coalición. Con el propósito de superar estos últimos se puso en marcha el llamado Movimiento de Reconversión Organizativa, cuyo objetivo fue modificar prácticas viciadas y enfrentar los problemas propios de la construcción de una organización campesina que combinara la eficiencia, la participación y el desarrollo social de sus integrantes. Estos son los problemas de toda organización campesina, no sólo de la Coalición; por eso se los señala en el recuadro 3.

De acuerdo con el balance del programa de acciones inmediatas, contenido en el ya mencionado *Libro Blanco*, la mayoría de las acciones orientadas a la reconversión organizativa no pudieron llevarse a la práctica. A manera de hipótesis, puede decirse que el problema era más complejo y grave aún que lo revelado por el diagnóstico de la Coalición y rebasaba los cinco males. Tómese como ejemplo la Unión de Crédito, el centro económico de la organización. Desde sus inicios, la UCAFIGSA tuvo problemas de salud financiera, debido a que los primeros créditos contratados sirvieron para cubrir deudas anteriores contraídas por los socios con los bancos. Siempre hubo problemas de recuperación ocasionados por la extendida y nociva cultura del no pago de las deudas. La crisis de la cafecultura agudizó el problema del incumplimiento financiero de los socios, lo cual separó a los productores de su empresa financiera cuando ésta quiso cobrar los créditos vencidos, agravando uno de los vicios que se pretendía erradicar.

## Recuadro 3

## MOVIMIENTO DE RECONVERSION ORGANIZATIVA

"La Junta Directiva ha elaborado un diagnóstico de la situación actual de la Coalición, a partir de la cual se han identificado los problemas principales (los cinco males) y un programa de acciones inmediatas a llevarse a la práctica durante los siguientes 100 días:

1. Falta de participación de las bases.
2. Inexistencia de una estructura de participación. Debido a su crecimiento desordenado, la Coalición no tiene un organigrama bien definido, una estructura orgánica adecuada que promueva la participación y la autogestión.
3. Indefinición de responsabilidades. Desde los GTC hasta las oficinas centrales, no existe una definición de responsabilidades de cada miembro, ni mecanismos que midan su rendimiento. Esto se ha traducido en duplicidad de funciones, ineficiencia y costos excesivos.
4. Falta de transparencia administrativa. La base fundamental de la confiabilidad radica en administrar debidamente los recursos de la organización. Tenemos que romper con las prácticas centralistas y prepotentes que ocultan información.
5. Falta de planeación. La falta de programación de nuestras actividades ha impedido evaluar nuestros aciertos y errores, así como el grado de responsabilidad de cada área". *El libro blanco de la reconversión organizativa, op. cit.*

Existían graves problemas de administración. La contabilidad adolecía de serias deficiencias. No existía una clara correspondencia entre los créditos operados y su correspondiente soporte documental pero, sobre todo, había un manejo discrecional de los recursos, tanto en la oficina central de la Unión, como en los GTC: créditos distribuidos con criterios personales, uso indiscriminado de recursos en forma de viáticos y hasta desvío de fondos para efectuar gastos personales.

El hecho de que la inmensa mayoría de los GTC socios no tuviese una figura legal reconocida —problema que se había tratado de enfrentar sin éxito— hizo que la Unión no recibiera tratamiento de Organización Auxiliar de Crédito, sino de simple sujeto de crédito, lo cual la excluyó del tratamiento preferencial acostumbrado (como puntos de intermediación financiera o reembolsos por asistencia técnica).

Los problemas políticos internos —la Coalición estuvo dividida en dos grupos o bandos durante los últimos años— terminaron por zocavar a la organización. En marzo de 1997, fecha en la que se realizó la visita de campo, la Coalición estaba en franco proceso de disolución. El programa de abasto había fracasado y el almacén rural había vuelto a las manos de DICONSA; la comercializadora no tenía recursos para acopiar y vender café; el complejo agroindustrial trabajaba a un porcentaje muy bajo de su capacidad total, atendiendo órdenes de particulares; los GTC habían

desaparecido y la UCAFIGSA estaba completamente endeudada y casi sin posibilidades de obtener nuevos crédito. El desánimo de dirigentes y socios era patente.

Sin embargo, algunos proyectos comunitarios ligados con la autosuficiencia alimentaria y el bienestar social y gestionados por grupos de mujeres funcionaban bien. Se trata de programas de acopio y distribución de maíz para consumo familiar, granjas de pollos, huertas comunitarias, molinos de nixtamal, 41/ así como programas de salud y nutrición infantil.

De esta breve reseña del auge y declinación de una organización tan importante como la Coalición en el plano regional y hasta nacional (participó activamente en proyectos nacionales como la CNOC y la UNORCA) se pueden extraer algunas conclusiones. La más importante es que es muy difícil construir empresas campesinas o sociales que funcionen con eficiencia y que, al mismo tiempo, redistribuyan el excedente económico creado entre los socios, de tal forma que se sostengan a lo largo del tiempo manteniendo un equilibrio económico y social.

La Coalición escogió abandonar el "peticionismo" y la desgastante y limitada estrategia de presionar a las instituciones estatales, para lanzarse a la apropiación del proceso productivo integral, mediante la creación de grandes empresas sociales. Estas, supuestamente controladas por los pequeños productores, sustituirían al Estado y ofrecerían mejores precios y servicios a sus socios en los terrenos técnico, financiero, comercial, agroindustrial y de abasto. Ello permitiría aumentar las utilidades tanto de las empresas como de las propias unidades familiares de producción. Algunos programas de desarrollo social, aunque siempre en un segundo plano, contribuirían al bienestar familiar. Este era el modelo.

Sin embargo, parece haber fallado en lo esencial: las empresas sociales no se consolidaron desde el punto de vista económico y tampoco lograron su objetivo de elevar de forma permanente el ingreso y el nivel de vida de los ejidatarios socios. Persisten las siguientes cuestiones: los ejidatarios no eran realmente **socios**, es decir, aportadores de capital u otra fuente de riqueza, incluyendo tierra o trabajo. Tampoco se puede considerar que las empresas fueran efectivamente de los campesinos, de tal manera que éstos se hicieran responsables de su éxito o bien que estuviesen dispuestos a compartir los riesgos de su eventual fracaso. Por último, la participación de los GTC o los ejidatarios en su gestión era nula. No eran empresas de campesinos, ni empresas privadas, ni públicas. Constituyen una especie de híbrido, sin una clara delimitación de funciones, responsabilidades, aportaciones y derechos. Aquí se detecta una falla institucional, es decir, formas de relaciones entre actores que no están especificadas con nitidez y estimulan un uso poco eficiente de los recursos de los productores.

Durante las conversaciones sostenidas con los dirigentes de la Coalición, éstos reconocieron que los ejidatarios no consideraban como suyas las empresas que conformaban el *holding* constituido por la comercializadora, el complejo agroindustrial, la UCAFIGSA y la empresa de abasto. No se las habían apropiado; las consideraban empresas de otros y conforme esta concepción actuaban: por ejemplo, se "autodefraudaban", incumpliendo sus responsabilidades financieras con la UCAFIGSA. Los ejidatarios, convertidos en dirigentes, usaban clientelamente las empresas y las saqueaban. Los

---

41/ Harina de maíz para fabricar tortillas.

técnicos y gerentes aducían razones de eficiencia y planteaban ideas para reestructurarlas con miras a convertirlas en empresas económicas viables. Entre esas propuestas figuraba la iniciativa de tener una sola administración para todas las empresas a fin de reducir gastos y ejercer un mejor control. Sin embargo, para los dirigentes campesinos esto equivalía a perder un sueldo mensual seguro y se opusieron al proyecto, aun a costa de la organización "campesina".

Es insostenible argumentar que las empresas sociales de la Coalición fracasaran por falta de recursos. Al contrario, una de las virtudes de sus dirigentes fue su gran capacidad para captar donaciones, créditos blandos, fondos revolventes de instituciones nacionales y extranjeras. En opinión de funcionarios del FONAES, la Coalición es una de las 10 organizaciones rurales del país que más recursos recibió del Fondo en el período 1990-1994. <sup>42/</sup> La inyección de estos recursos externos, conseguidos en nombre de los campesinos, ha contribuido a la ficción de que estas empresas sociales funcionan bien.

Para finalizar la descripción de esta experiencia, conviene señalar que pese a la inminente desaparición de la Coalición, el panorama regional no es de desolación. La experiencia ganada durante estos años y la energía social acumulada no se pierde. Han quedado los proyectos que sí funcionan, vinculados con la autosuficiencia alimentaria y el desarrollo social, y sobre todo ha surgido una nueva organización de las cenizas de la precedente, la llamada Red de Agricultores Sustentables y Autogestivos (RASA). Esta organización se plantea encontrar nuevas alternativas, a partir de las lecciones de experiencias pasadas, nuevos patrones de desarrollo regional y de organización. Parte del reconocimiento de que la Coalición cometió el error de dejar a un lado la producción, la productividad y el manejo sustentable de los recursos naturales, y se plantea revolucionar el proceso productivo, pero comenzando de las necesidades y recursos de los productores. Entre sus principales planteamientos se cuentan:

- a) La autosuficiencia alimentaria, lo que equivale a la producción propia de los alimentos básicos, forma cultural que se ha perdido debido al monocultivo del café;
- b) Conservación de suelos, mejoramiento de cafetales y agricultura sustentable;
- c) Calidad total en la producción, beneficio y tratamiento del café. Producción de café orgánico. Comercialización directa;
- d) Autofinanciamiento. Creación de mecanismos financieros propios. Disminuir la dependencia con respecto al crédito externo y abaratar costos, que suelen ser elevados a causa del financiamiento caro;
- e) Abordar al mismo tiempo el problema del desarrollo social en las localidades;
- f) Diversificación productiva. Ocupar nichos de mercado, como el jengibre, por ejemplo, y

---

<sup>42/</sup> *Coalición de Ejidos: surgimiento, desarrollo y crisis*, documento inédito de evaluación externa.

- g) Modelo organizacional empresarial basado en la eficiencia, la calidad y la rentabilidad.

Se trata de una alternativa interesante. Sin embargo, no han aclarado cómo piensan solucionar el problema mencionado de la construcción de empresas sociales de nuevo tipo.

### **3. La modernización de la cadena productiva maíz con nuevos esquemas: EL caso de COMAGRO y Agroferretera de la Ciénaga**

La liberalización comercial, la desincorporación de empresas públicas y el cambio de orientación de la política económica transformaron radicalmente las instituciones y los flujos en los que se basó la cadena productiva del maíz durante varias décadas. Dicha cadena se organizaba siguiendo un esquema burocrático y una planificación de arriba hacia abajo. Así, el financiamiento provenía del BANRURAL, el seguro agrícola de la ANAGSA, los fertilizantes de la empresa descentralizada FERTIMEX, las semillas mejoradas de la PRONASE, la asistencia técnica de la Secretaría de Agricultura, y las cosechas se vendían en su mayor parte a la empresa paraestatal CONASUPO a precios oficiales. La investigación agrícola, casi totalmente desligada de los productores y sus necesidades, se desarrollaba en grandes institutos nacionales.

Se trataba de un esquema totalmente paternalista. Los productores y sus organizaciones se colocaban solos y con escasas relaciones entre ellos, frente a este conjunto de grandes aparatos económicos del Estado, los que canalizaban los subsidios que la administración gubernamental decidía otorgar en forma de precios preferenciales de los diversos bienes y servicios. Los costos de operación de estos aparatos eran enormes y su eficacia limitada. El estancamiento de la productividad promedio nacional del cultivo del maíz es revelador de esta limitación.

El arribo de la crisis económica y de la política liberal sacudieron este sistema hasta destruirlo casi totalmente en unos cuantos años. Como ya se ha visto, los créditos del BANRURAL decrecieron dramáticamente, ANAGSA fue liquidada por corrupta (de ella un expresidente de México dijo que era una fábrica de siniestros), FERTIMEX fue desincorporado y sus empresas vendidas al sector privado y social, el departamento de asistencia técnica de la Secretaría de Agricultura fue prácticamente desmantelado y la CONASUPO ha padecido la restricción severa de sus funciones.

Se está verificando un proceso de desinstitucionalización, o bien una transición de una institucionalidad a otra. Los ejidatarios jaliscienses entrevistados, productores de maíz, se expresaron con incertidumbre de este proceso: "no hay mercado, no hay créditos, ni asistencia técnica". El futuro de la agricultura y de los productores dependerá de la forma en que se llenen estos vacíos, de las instituciones que surjan, que deberán adaptarse a las nuevas condiciones de apertura comercial, mayor competencia, menor intervención estatal y mayor peso del mercado y la iniciativa privada. <sup>43/</sup>

---

<sup>43/</sup> Jalisco es uno de los principales estados productores de maíz. Posee tierras y clima especialmente favorables para su cultivo con muy buenos rendimientos.

Por fortuna, comienzan a surgir nuevos esquemas institucionales y organizaciones privadas prometedoras, que están relacionando a los diversos actores que concurren en el campo y contribuyendo a suministrar, de forma totalmente diferente y más eficiente, los bienes y servicios necesarios para llevar a cabo la producción agropecuaria. La COMAGRO y la Agroferretera de la Ciénaga, S. A. son ejemplos de estas organizaciones. Ambas trabajan con productores ejidales y privados de maíz de Jalisco. Funcionan como empresas integradoras, es decir, enlazan empresas que trabajan en las esferas del financiamiento, la comercialización o la producción de insumos agrícolas, con los productores y sus organizaciones.

La COMAGRO surge en 1992 en respuesta a la desincorporación de FERTIMEX, año en el cual esta empresa estatal vendió sus plantas industriales al sector privado y se anunció la liberalización y apertura completa del mercado de fertilizantes. Esto ponía en riesgo aproximadamente a 30 uniones de ejidos distribuidores de fertilizantes en el país, 70% de las cuales trabajaban en Jalisco estrechamente asociadas a FERTIMEX.

#### Recuadro 4

"La integración de COMAGRO se hizo posible a partir de la decisión de un grupo de organizaciones para trabajar conjuntamente. El principal catalizador fue la desincorporación de FERTIMEX y el consiguiente cambio en su esquema de concesión de distribución de fertilizantes que se orientó a la libre competencia. Durante unos 10 años, las organizaciones distribuyeron estos insumos en condiciones preferentes, y de la noche a la mañana se vieron en el riesgo de perder este factor de ahorro en costos de producción y de capitalización. En este, como en otros casos, el retiro del Estado abrió vacíos que si no eran llenados por los productores organizados, serían tomados por otros agentes económicos". Palabras de Antonio Hernández, dirigente de COMAGRO, citado por J. de la Fuente y J. Morales, "Crisis rural y respuesta campesina: la Comercializadora Agropecuaria de Occidente", en H.C. de Gramont (coordinador), *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*, UNAM-Plaza y Valdés Editores, México, 1996, pág. 296.

Según declaraciones de los actores sociales comprometidos, la COMAGRO se constituyó mediante la asociación de 15 organizaciones que ya antes distribuían fertilizantes —entre ellas 11 uniones de ejidos—, y que adquirieron las acciones de la nueva sociedad anónima. Las organizaciones socio conservan su autonomía. La COMAGRO, como empresa comercializadora, asume la forma de una sociedad anónima y tiene tres niveles: el primero son las organizaciones socio, el segundo es la instancia integrada por la gerencia, las áreas comercial, de servicios y administrativa, y el tercero la Asamblea General y el Consejo de Administración.

La mayoría de sus integrantes son productores medios de maíz, que cuentan con buenas tierras de temporal y buen potencial productivo. Usan paquetes técnicos modernos. Su productividad media asciende a 5/6 toneladas por hectárea, muy superior a la media nacional. Su principal actividad es la agricultura, aunque en años recientes se observa que los ingresos extraparcenarios han ido en aumento.

El primer éxito comercial fue su programa de compra-venta de fertilizantes. Compactando la demanda de los socios, se negociaron buenos precios e incluso se importaron por barco fertilizantes a bajos costos. Esto permitió a la COMAGRO ofrecer a sus socios precios muy bajos. Los ingresos principales de esta empresa provienen de la comisión del 2% de las ventas. Este éxito tuvo resonancia y le permitió aumentar su membrecía a 29 organizaciones en 1993. Actualmente, esta empresa controla 30% del mercado de fertilizantes de Jalisco y 25% del mercado en Nayarit. Esto ha hecho posible que funja como una empresa reguladora del mercado de los fertilizantes en la región del occidente de México, contribuyendo a la estabilización de sus precios. 44/

Con el aumento de su membrecía, pudo pasar a la compactación de la oferta de maíz de sus socios y a la negociación de precios favorables de grandes volúmenes de este grano. Su programa de ventas de maíz ha ido creciendo hasta transformarse en el principal abastecedor nacional de MASECA, empresa líder del negocio de la harina de maíz.

Durante una primera etapa de su evolución, la COMAGRO, siguiendo una clara estrategia empresarial, trató de convertirse en un gran *holding* de empresas de servicios agropecuarios. Hizo una alianza con la Mitsubishi, su proveedor de fertilizantes importados, y formaron la empresa COMIT para distribuir este insumo en el país. Fundó, junto con otras organizaciones, una unión de crédito, para diversificar sus fuentes financieras. Creó COMA, una empresa de asistencia técnica, y entabló negociaciones con MASECA para adquirir 9% de las acciones de la planta Harinera de Maíz de Jalisco.

La crisis económica y la devaluación de diciembre de 1994 hicieron abortar el proyecto con MASECA, encarecieron los fertilizantes importados en un contexto de creciente competencia por el mercado de este insumo y agravaron la difícil situación financiera, ocasionada por gastos excesivos de administración e intereses elevados por concepto de créditos contraídos para la expansión demasiado rápida de la empresa. Por otra parte, el aumento abrupto en los precios internacionales y locales del maíz a fines de 1995 y principios de 1996 desarticuló el esquema de comercialización, disminuyendo en forma importante el volumen comercializado.

Al impacto de la crisis se sumaron algunas observaciones críticas a la COMAGRO, que ésta aceptó y asimiló, para dar lugar a un cambio de estrategia. Entre las críticas sobresale el hecho de que estaba encauzándose por una línea puramente empresarial que privilegiaba el crecimiento de las empresas del *holding* y que dejaba de lado el objetivo principal que dio lugar a su creación: "promover el desarrollo rural integral a través del fortalecimiento de la organización económica y social de los campesinos en general, cada socio en lo particular y de la COMAGRO en su conjunto". Hay un hecho que validaba esta crítica. La empresa estaba demasiado centralizada y las organizaciones de base tenían una muy limitada participación en la toma de decisiones y en la información sobre su curso y, principalmente, no se estaba generando un proceso de aprendizaje

---

44/ Datos proporcionados por los dirigentes de la COMAGRO. Otros autores calculan que controla el 5% de la distribución nacional de fertilizantes. M. Muñoz y H. Santoyo, *Visión y misión agroempresarial. Competencia y cooperación en el medio rural*, Universidad Autónoma de Chapingo, México, 1996, pág. 232.

técnico y empresarial dentro de estas organizaciones que fomentara un crecimiento regional endógeno y distributivo.

Este cambio de estrategia, que marca la segunda y actual etapa de la COMAGRO, apunta a concentrar todos los esfuerzos de la empresa en la reconversión productiva de los agricultores socios, en la elevación sustancial de los rendimientos por hectárea de maíz, y en el aprovechamiento del gran potencial productivo de la base de recursos naturales y de la tecnología disponibles en la región. En otras palabras, se trata de pasar de la esfera de la comercialización, pero sin dejarla a un lado, a la esfera de la producción y el aumento de la productividad, como eje central, "porque si los rendimientos por hectárea se duplican, la comercialización vendrá sola". <sup>45/</sup>

La duplicación de la productividad no es una fantasía sino el resultado tangible de un paquete tecnológico disponible que ya ha sido aplicado con éxito en aproximadamente 12,000 hectáreas. Este paquete, con el cual se ha logrado elevar los rendimientos de 5/6 toneladas por hectárea a alrededor de 10 toneladas, consiste en:

- a) Análisis químico del suelo como primer paso para elaborar un diagnóstico de aplicación de insumos, y determinar niveles de acidez, aplicando cales minerales para reducirla (un exceso de acidez impide la asimilación de los fertilizantes e implica desperdicios financieros y ecológicos);
- b) Seleccionar, basándose en el análisis anterior, la combinación óptima de fertilizantes (fertilización balanceada);
- c) Utilizar sembradoras de precisión y nivelar los terrenos a fin de aprovechar el 100% del suelo;
- d) Control biológico de plagas, y
- e) Labranza mínima.

Es muy interesante el esquema utilizado para vincular a diversas instituciones y empresas en el financiamiento de este paquete y la comercialización del maíz. El crédito proviene de un banco privado (BITAL). Las garantías bancarias las ofrecen MASECA (10%), las empresas proveedoras de insumos aplicados (10%), los ingresos del PROCAMPO (10%) y el FIRA (70%). La producción de maíz tiene una salida asegurada porque existe un convenio previo firmado entre COMAGRO y MASECA en el cual se especifican cantidades y otras condiciones. Son evidentes las ventajas que representa este esquema institucional para los productores: buena asistencia técnica, crédito y comercialización asegurada.

Los planes de la COMAGRO son extender la cobertura de este programa a 30,000 hectáreas, lo que daría un monto de cosechas equivalente a 300,000 toneladas, cantidad que sería pactada con

---

<sup>45/</sup> Expresión de Antonio Hernández, dirigente de la COMAGRO, en una entrevista.

MASECA, a cambio de ser cliente único en Jalisco de esta empresa harinera y compartir los ahorros que este tipo de comercialización implica. <sup>46/</sup>

El caso de Agroferretera de la Ciénaga, S. A. de C. V., empresa filial y socio de la COMAGRO, brinda la oportunidad de completar el análisis de este esquema institucional. Es una sociedad anónima constituida por 8 socios, profesionistas de la rama agropecuaria, que se transformó de una empresa de distribución de agroquímicos a una empresa de servicios integrales. Es la cabeza de un grupo de sociedades de producción rural localizadas en La Barca, Jalisco, que agrupan aproximadamente a 800 ejidatarios, que cultivan entre 6,000 y 7,000 hectáreas. <sup>47/</sup> Su objetivo principal es brindar asistencia técnica y proveer servicios a sus clientes, para elevar sus ingresos y nivel de vida. Su filosofía es "que el productor gane para que ganen todos los demás".

Para alcanzar estos objetivos, cuentan con un cuerpo de 20 técnicos que dan asistencia directa a los agricultores, un químico y un laboratorio de análisis de suelos. Mantienen un acuerdo con FIRA/BITAL para canalizar financiamiento a sus socios (en esta calidad son una parafinanciera) y otro con la trasnacional Ciba-Geigy que les permite otorgar agroquímicos a crédito. El paquete tecnológico es transferido a los agricultores a crédito y sin garantías. Se cobran tasas de interés equivalentes a las del FIRA, más una pequeña comisión para pagar costos de administración. El pago es en grano, al final de la cosecha. En realidad, el costo del nuevo paquete, que implica de 25 a 30% más del paquete tradicional, se paga fácilmente con los incrementos de productividad que genera. Los mejores agricultores están sacando 13 toneladas por hectárea. Proporcionan capacitación técnica a los productores, información sobre la política de la empresa, divulgan innovaciones y organizan concursos de productividad.

La comercialización del maíz se hace por conducto de la COMAGRO, encargada de pactar con MASECA. A su vez, Agroferretera es responsable del departamento de asistencia técnica de la COMAGRO y del programa de compra-venta de agroquímicos. El diagrama adjunto aporta una visión general de este esquema.

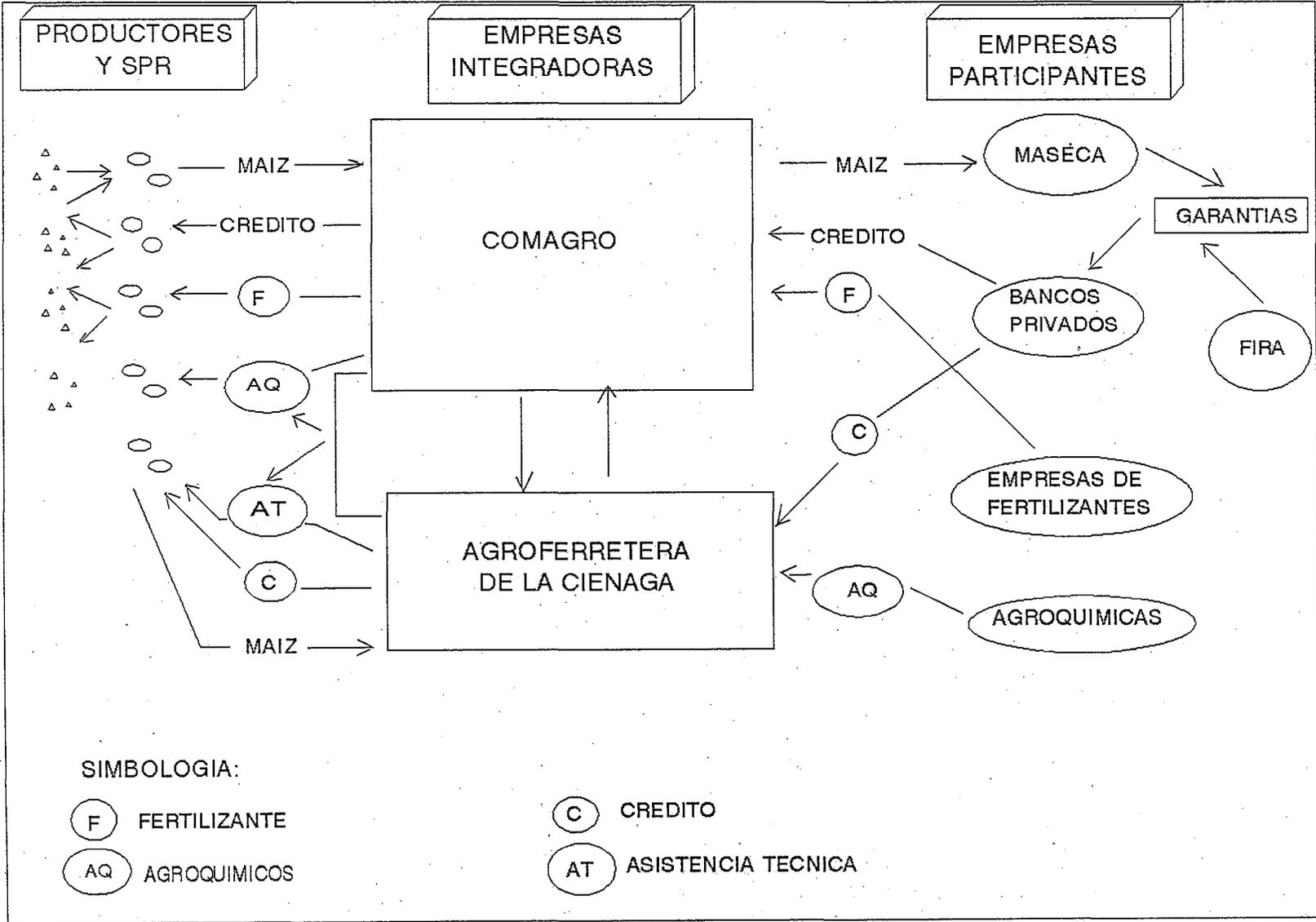
Se pasa a continuación a resumir las ventajas y también las limitaciones de este esquema institucional. En primer lugar, debe señalarse que es un arreglo basado casi enteramente en organizaciones y empresas no públicas y que, a diferencia del tradicional, de tipo burocrático, no representa mayores gastos y subsidios públicos. Con la excepción de FIRA, que proporciona crédito no subsidiado y otorga garantías, el resto de las actividades y recursos está a cargo de organizaciones del sector social y empresas privadas. Esto contrasta con el elevado monto de recursos financieros que insumía el esquema burocrático.

---

<sup>46/</sup> Este esquema es similar al llamado Club del Maíz. Para MASECA, empresa compradora, es un programa de abasto de materia prima para sus plantas harineras, que implica el establecimiento de relaciones comerciales con productores, bancos, empresas proveedoras de insumos y, sobre todo, con organizaciones de productores, fundaciones y asociaciones civiles, entre ellas la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, que desempeñan un papel importante de organización e intermediación entre productores rurales individuales y MASECA.

<sup>47/</sup> Información amablemente proporcionada por los dirigentes de Agroferretera.

**FLUJOS DE RELACIONES EN EL ESQUEMA INSTITUCIONAL  
COMAGRO - AGROFERRETERA DE LA CIENAGA, A.C.**



El esquema ha demostrado eficacia, basándose en la vinculación de diversos actores sociales y privados para alcanzar un objetivo —la elevación sustancial de la productividad y del ingreso de los productores de maíz—, algo que el esquema público nunca pudo realmente lograr, pese a los esfuerzos realizados y los cuantiosos recursos utilizados. Usa los recursos naturales, financieros y humanos de manera mucho más eficiente. Es cierto que se aplica en las mejores tierras de temporal del país y que los ejidatarios de estas regiones tienen más de cuatro hectáreas en promedio, por lo que es poco factible su reproducción en otras regiones de mal temporal y minifundismo. Sin embargo, podría ensayarse en regiones de buen temporal del Bajío, Chiapas o Veracruz.

Desde el punto de vista organizativo, presenta una flexibilidad que permite la participación de organizaciones de productores con distintos grados de desarrollo y participación en los programas de trabajo: unos pueden tomar un paquete completo o bien desempeñarse sólo en el programa de comercialización. Asimismo, la COMAGRO o Agroferretera no intervienen en la vida interna de sus socios, los que conservan su independencia en el manejo de sus asuntos internos. Estas empresas sólo proveen servicios y crean mecanismos para que concurren otras instituciones de manera eficiente en esta tarea. También pueden participar organizaciones con distintas figuras asociativas: sociedades anónimas, sociedades de producción rural, uniones de ejidos, bancos de fomento, etc.

Las desventajas de este esquema radican en la centralización de la información, los contactos comerciales y el *know how* empresarial en la empresa integradora, de tal forma que, en ausencia de una política efectiva de capacitación de las organizaciones socios y de los productores directos, éstos pueden convertirse en simples receptores de crédito o de un paquete tecnológico y quedar con las manos vacías si la empresa integradora desaparece. Sin embargo, habría que considerar la necesidad de establecer una división técnica del trabajo, en virtud del alto grado de sofisticación y complejidad del mundo actual. Las organizaciones de productores no pueden hacerlo todo. Este es precisamente la tarea de los esquemas institucionales: establecer relaciones y vínculos entre actores.

Finalmente, dado que se trata de un arreglo flexible en el que participan organizaciones muy heterogéneas, con diferentes capacidades de innovación técnica y acumulación de capital, no podría combatir eficazmente el problema de la desigualdad social; podría incluso incrementarla.

La mejor forma de evaluar una empresa integradora o cualquier organización-red o coordinadora, es analizar su capacidad de impulsar a sus organizaciones socios, proveerlas de buenos servicios y de fomentar el desarrollo rural regional o local. Con este propósito se realizó una entrevista con los dirigentes de la Unión de Ejidos de la exlaguna de Magdalena, organización que participó en la fundación de la COMAGRO. Se trata de una unión de ejidos que se desarrolló, como muchas otras, al amparo de las instituciones y políticas gubernamentales, y con las limitaciones típicas de esta modalidad de fomentar el desarrollo rural. El cambio del modelo económico y la apertura comercial la han puesto en crisis y la Unión se encuentra en un difícil proceso de readecuación a las nuevas realidades. La evaluación que hacen de la COMAGRO es positiva, en términos generales. Reconocen que en el actual contexto de desaparición de instituciones y de falta de créditos, asistencia técnica y mercados, los servicios de la COMAGRO ya han llenado un vacío. Están convencidos de que la línea de la reconversión productiva, impulsada por esta empresa, es la correcta.

Los dirigentes entrevistados son críticos de la política sectorial gubernamental pero en un sentido más moderno, ya que han dejado de presionar por precios de garantía y se refieren a medidas de apoyo que no violen el TLCAN ni las reglas del mercado. Sienten que el gobierno no ha defendido a los pequeños productores en la aplicación de la política arancelaria y comercial. "Deberían cerrar el mercado a las importaciones de maíz hasta que salgan las cosechas nacionales. Ha prevalecido el interés de los grandes industriales." Este es, sin duda, uno de los dilemas de la política sectorial.

También apuntaron algunas de las deficiencias de la COMAGRO: falta de información oportuna sobre el manejo de los créditos y las tasas de interés, que han implicado dificultades para la unión en cuanto a instancia administradora del financiamiento a los grupos solidarios socios; precios de fertilizantes y agroquímicos que a veces son más altos que los ofrecidos por comercios privados; excesiva plantilla laboral de la COMAGRO y conveniencia de alcanzar mayores niveles de eficiencia.

Por último, debe tomarse en cuenta que la aplicación y los resultados de este nuevo esquema institucional, orientado a la reconversión productiva, requieren cierto tiempo de maduración. Mientras tanto, la difícil situación de los productores y sus familias se expresa en una creciente renta y venta de parcelas ejidales, y en un aumento de la emigración y de los ingresos extraparcenarios en el presupuesto familiar.

#### 4. El caso de la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO)

La CEPCO es hoy la organización de pequeños cafecultores más importante de Oaxaca y del país. Agrupa a 23,000 productores, de acuerdo con sus registros, de las diferentes regiones donde se cultiva el café en el estado. Acopia, beneficia y vende en los mercados externo e interno aproximadamente el 10% de la producción estatal de café. Representa el significativo caso de una organización que ha logrado avanzar en la apropiación integral del proceso productivo y que ha tenido éxitos en el terreno de la exportación de café, sustituyendo eficientemente al organismo estatal INMECAFE en las tareas reguladoras que antes de su desaparición le competían.

Más importante aún es el hecho de que la mayoría de sus miembros son pequeñísimos productores de café (dos hectáreas en promedio), muchos de ellos con problemas de indefinición en la tenencia de sus tierras, carentes de títulos legales de garantías para la obtención de créditos y con una productividad menor al promedio nacional (5 quintales por hectárea). Trabajan en las principales zonas indígenas de Oaxaca, que se caracterizan por su aislamiento, pobreza y falta de servicios sociales. <sup>48/</sup>

La CEPCO es resultado directo de la crisis y del cambio institucional operado en el país. Antes de 1989, año de su nacimiento, los productores indígenas de café de Oaxaca eran simples recolectores de café que vendían al INMECAFE y se agrupaban en las Unidades Económicas de

---

<sup>48/</sup> Proviene de las siguientes regiones indígenas de las sierras oriental y occidental: mixteca, mazateca, mixe, chatina, de la costa, Pochutla, Miahuatlán, Istmo, Choapan, entre otras.

Producción y Comercialización (UEPC), organizaciones formadas por aquella institución gubernamental para cumplir con sus funciones de regulación de la producción y el mercado del café. Hoy día la CEPCO ha logrado ocupar exitosamente los espacios que el INMECAFE dejó vacantes después de su desmantelamiento, como parte del proceso de reestructuración de las empresas públicas en México. Si este proceso no se hubiese dado y el INMECAFE estuviese en pie, seguramente las organizaciones multiactivas que hoy constituyen la CEPCO serían pequeñas organizaciones dispersas que se coligarían coyunturalmente con el propósito de presionar y arrancarle a esta institución mejores precios y condiciones de compra, tal y como solían hacerlo en el pasado.

Para comprender el significado y la importancia de este tránsito, conviene recordar el tremendo peso que tenía el INMECAFE en las zonas cafetaleras, en particular donde prevalecían los pequeños productores: daba créditos en forma de adelantos de cosechas, asistencia técnica, capacitación, investigaba y fomentaba la aplicación de paquetes tecnológicos, organizaba a los productores, gestionaba servicios, acopiaba, beneficiaba, comercializaba y exportaba; en suma, controlaba centralmente todo el proceso productivo y el complejo agroindustrial del café.

Se trataba de un esquema institucional totalmente paternalista y centralista, en el cual todas las políticas y todos los hilos se controlaban desde la cúpula y bajaban hasta las oficinas estatales y regionales. Los pequeños productores eran receptores de créditos y servicios, simples recolectores y acopiadores de café. Este esquema excluía la capacitación verdadera, aquella que conduce a la formación de conocimientos, habilidades y a la participación creciente de los productores en el proceso productivo.

No fueron los campesinos quienes con sus luchas derribaron este aparato burocrático, sino que en su ocaso tuvieron mayor peso el agotamiento del modelo estatal, la crisis financiera y la llegada de políticas liberalizadoras. En 1989 una comisión gubernamental realizó una evaluación crítica del instituto, según la cual éste era ineficiente, estaba sobredimensionado, tenía poco control interno y se encontraba quebrado financieramente, por lo que recomendaba su reestructuración. Poco tiempo después, el gobierno federal anunció su propuesta de desincorporarlo y transferir su infraestructura (el 12% de la capacidad instalada de la cafecultura nacional) al capital privado y a los pequeños productores. Esto último implicaba un proceso relativamente largo, debido a la fragilidad y poco desarrollo de las organizaciones de los pequeños cafecultores. Sin embargo, por decisión presidencial la desincorporación y la transferencia se hicieron en un lapso tan corto que dejaron fuera a la mayoría de estos productores. <sup>49/</sup>

La desaparición del INMECAFE, la liberalización del mercado y la crisis provocada por el desplome de los precios internacionales del café constituyeron el marco global del surgimiento de la CEPCO y de otras organizaciones de cafecultores en el país. Era un contexto desfavorable para los pequeños productores, quienes salían de este esquema mal pertrechados y sin organizaciones consolidadas para enfrentar el reto de la apertura comercial. Desconocían los mecanismos de acopio y comercialización de café y carecían de fuentes de crédito. Era el marco ideal para que los acaparadores y comerciantes locales hubiesen sustituido a INMECAFE y restablecido los nexos

---

<sup>49/</sup> Mayor información sobre la desincorporación del INMECAFE se halla en L. Hernández, "Cafetaleros: del adelgazamiento estatal a la guerra del mercado", en J. Moguel, *et al.*, *op. cit.*

comerciales que les permitieron controlar, como en épocas pasadas, la producción de los pequeños cafeticultores.

Pese a todo, los hechos ocurrieron de otra manera. Dos años después de su nacimiento en 1989 la CEPCO era una organización regional que se las había arreglado para obtener recursos financieros para acopiar y comercializar en buenos términos el café de sus integrantes. Desde entonces y en un proceso continuo de crecimiento, aunque no sin dificultades, la CEPCO ha logrado construir hasta ahora (1997) los siguientes órganos y programas:

- a) Una comercializadora de café que vende este grano en el mercado interno y externo (Comercializadora Agropecuaria del Estado de Oaxaca, S. A. de C.V., CAEO);
- b) Instrumentos financieros propios (un fondo común llamado la Bolsota, una Unión de Crédito, entre otros);
- c) Dos beneficios secos de café con capacidad de procesar el doble de lo que acopia la organización;
- d) Un programa exitoso de café orgánico para exportación;
- e) Programas de pequeños proyectos productivos dirigidos por mujeres, de abasto, educación, nutrición y salud;
- f) Un centro de capacitación llamado la Universidad del Café, y
- g) Dos expendios de café en la ciudad de Oaxaca.

En el exitoso proceso de la CEPCO se conjugaron diversos factores, tanto externos como internos, que condujeron a este resultado. En primer lugar, condiciones y eventos políticos externos posibilitaron el nacimiento sano de la organización. Un gobierno estatal favorable al fortalecimiento de las organizaciones de productores, aunque bajo la égida oficial, y el diálogo con ellas, creó un contexto en términos generales positivo. Las difíciles condiciones de la cafecultura habían convertido el problema de la falta de organización de los productores en algo crucial. Por ello, el llamado gubernamental a constituir una organización estatal de cafeticultores fue bien recibido, aunque muchas organizaciones cuestionaron que la Confederación Nacional Campesina, la central oficial, tuviese la dirección del proceso.

El gobierno estatal había anunciado un proyecto de Ley de Fomento y Desarrollo Integral de la Cafecultura, que creaba el Consejo Estatal del Café con el propósito de ordenar esta actividad bajo la conducción oficial. En una reunión convocada por el gobierno para discutir el proyecto, algunas organizaciones señalaron que los pequeños productores estaban excluidos del Consejo Estatal del Café y que tenía una clara tendencia a favorecer a los productores privados medianos y grandes, además de que el Consejo pretendía ejercer de manera exclusiva el control de la cuotas de exportación. Estas críticas tuvieron eco en los productores marginados pertenecientes a las UEPC, descontentos con el INMECAFE y la CNC.

Después de varias reuniones y foros, diversas organizaciones elaboraron una propuesta alternativa de ley y lanzaron la idea de formar una organización que agrupase a los productores interesados en cambiar no sólo la ley sino también las adversas condiciones en las que trabajaban. Este fue el origen de la CEPCO. El contexto de su consolidación estuvo marcado por la crisis de los precios y la desincorporación del INMECAFE, hechos que representaban un gran reto para los cafeticultores. 50/

La tarea de formar una organización tan grande y con miembros tan heterogéneos, integrada por productores indígenas con diferentes lenguas, religiones, filiaciones políticas y culturas, no era nada fácil. Por ello, debe resaltarse la visión de los dirigentes locales de cimentar la organización regional sobre los principios de pluralidad política, democracia y respeto a toda religión, cultura y forma de organización local. Este planteamiento político aglutinador, basado en el respeto y la tolerancia, dio cabida a diferentes tipos de organizaciones, con distintas filiaciones políticas a partidos y centrales campesinas y con grados diversos de avance productivo.

La existencia de la comunidad indígena con su fuerza aglutinadora en el nivel local, desempeñó también un papel positivo. Los cafetaleros indígenas se agrupaban para fines productivos en las UEPC, que eran instituciones creadas por el INMECAFE, una suerte de extensión de este instituto en el tejido organizativo campesino. Al desaparecer éste, las UEPC quedaron aparentemente como cascarones vacíos. Sin embargo, las UEPC contenían una experiencia y una semilla organizativa que fructificaría. Así, comenzaron a formarse uniones de UEPC en las diversas regiones cafetaleras de Oaxaca. La cohesión social que emana de las prácticas comunitarias fue un factor que explica, al menos en parte, esta reconstitución de la organización para la producción. Con el tiempo, estas uniones se transformaron en figuras asociativas legalmente reconocidas (Sociedades de Producción Rural, Cooperativas, Asociaciones Agrícolas Locales, Uniones de Productores, entre otras), lo cual les dio legitimidad para realizar actividades productivas y mercantiles.

La CEPCO es una organización de tercer nivel, que agrupa a organizaciones de segundo nivel, en las que concurren cafeticultores individuales de las distintas regiones. Su fortaleza le viene de la vitalidad de esas organizaciones de base, así como de su capacidad de generar respuestas productivas a los cambios económicos exógenos y de dar asesoría a sus socios y representados. Lamentablemente, este estudio no contó con los recursos ni el tiempo necesarios para realizar visitas de campo a las organizaciones de base, con el propósito de evaluar las fuentes y el grado de esa vitalidad, así como la utilidad real que les representa su pertenencia a la CEPCO.

Otro factor positivo es la estructura organizativa, que permite la participación y la comunicación horizontal de los miembros, vital en un organismo que agrupa a productores de distintas regiones. La máxima autoridad es el Congreso que se reúne cada dos años para elegir a los miembros de la Junta Directiva, cuya responsabilidad es dirigir y administrar la empresa social y ejecutar las directrices trazadas por el Congreso y por la **Asamblea Mensual de Representantes**.

---

50/ Mayores detalles sobre la coyuntura política que dio origen a la CEPCO pueden hallarse en Josefina Aranda, "Camino andado, retos y propuestas: la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca", *Cuadernos del Sur*, y en J. Moguel y J. Aranda, *Los nuevos caminos en la construcción de la autonomía: la experiencia de la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca*, *op. cit.*

En este último órgano, integrado por representantes de todas las organizaciones locales, se discuten los asuntos relacionados con la gestión de la empresa, los diferentes programas, la distribución de beneficios y los lineamientos sobre el futuro de la organización. Se trata de un órgano atípico para una empresa mercantil, pero que en este caso facilita el flujo de información, la participación en la evaluación y la toma de decisiones, y la transparencia en el manejo de los recursos. Lo concurrido de sus sesiones es un indicador de la legitimidad que ha adquirido entre los miembros.

La consolidación de esta Asamblea responde a las características locales, como la dispersión territorial y la existencia de una cultura participativa dentro de las comunidades indígenas, que se expresa en la propia Asamblea. En este sentido, se trata de una innovación institucional que habría que analizar más a fondo. Sacada de su contexto, tal vez no sea reproducible.

El hecho de que la CEPCO pudiera desde un inicio colocar la cosecha de sus miembros a precios superiores a los pagados por los comerciantes locales y el INMECAFE, le confirió a esta organización un prestigio entre los productores y la fortaleció. Este éxito comercial inicial estuvo acompañado de otros en el terreno del financiamiento. Ante la falta de capital necesario para el acopio y la comercialización de café, la CEPCO decidió formar una bolsa con recursos propios de las organizaciones miembros, provenientes de diversas fuentes (créditos bancarios o de Solidaridad), con el propósito de compartir el dinero, aplicándolo a programas calendarizados de compra, de acuerdo con los tiempos de cosecha de las diferentes regiones. Este instrumento financiero fue bautizado como la **bolsota** y ha resuelto, gracias al empleo de sus propios medios, el problema que representaba para la organización la escasez de capital. Cuando este problema era crítico, la CEPCO solicitaba y obtenía de sus miembros la entrega a consignación de sus cosechas. La confianza que este procedimiento implica se vincula con la existencia de relaciones horizontales, no jerárquicas, entre sus miembros. 51/

Se debe reconocer la capacidad de la dirigencia para ir dando salidas al problema del financiamiento a través de diferentes instrumentos. Además de la bolsota, se formó el **banquito** con un préstamo de 50,000 dólares de la fundación Global Exchange, complementada después con una aportación de FONAES. Este fondo ha servido para financiar pequeños proyectos productivos —entre ellos, los de las mujeres— y, principalmente, se han otorgado préstamos personales a los miembros que necesitan dinero para enfrentar emergencias. Esto último ha evitado que estas personas caigan en manos de agiotistas o comerciantes o que malbaraten sus propiedades. La recuperación en el período 1994-1996 ha sido del 88%, rango que se espera superar en 1997.

Además, en 1995 se fundó la Unión de Crédito Estatal de Productores de Café de Oaxaca, S. A. de C. V. y un fideicomiso de ahorro y préstamo, asociado a la unión de crédito (FIDUCEPCO), que capta el ahorro individual de los miembros —se requiere de una aportación mínima de 1,000 pesos para ser socio— y negocia con un banco privado (fiduciario) las mejores tasas del mercado para los ahorradores, quienes además gozan de disponibilidad inmediata de sus recursos.

La salud financiera de estos instrumentos —las carteras vencidas son mínimas en comparación con las de los bancos privados y de fomento— obedece básicamente al éxito experimentado en la

---

51/ Josefina Aranda, *op. cit.*

comercialización de café, facilitado por la ocupación de atractivos nichos de mercado como el café orgánico, el café gourmet y el de "mercado justo". <sup>52/</sup> Se ha logrado acreditar frente a organismos internacionales certificadores —como Naturland-Verband (Alemania) y OCIA-International (EUA)— a 948 productores de café orgánico que cultivan 3,057 ha. El volumen exportado durante 1996 se calcula en 18,000 quintales. Si se toma en cuenta lo estricto de los métodos orgánicos empleados y de las inspecciones, se puede afirmar que las organizaciones regionales de la CEPCO han logrado implantar un buen control social del territorio que manejan. Un indicador del éxito comercial son las utilidades de la CAEO, que ascendieron a 900,000 pesos en 1996.

La presencia de asesores externos eficaces y la capacidad de la organización para obtener recursos financieros internos y del extranjero en condiciones blandas o en forma de donaciones, ha desempeñado un papel importante. Ambos factores se retroalimentan. Los asesores conocen los procedimientos de las instituciones financieras y fundaciones extranjeras, y proveen a la organización contactos y formas prácticas de acceder a esos recursos o servicios. Algo similar sucede en el caso de las empresas certificadoras internacionales.

Es pertinente hacer algunas referencias al esquema organizativo de la CEPCO, en particular a la forma como, hasta el momento, se ha logrado aminorar la usual tensión entre los fines de la empresa social y los de los productores, las contradicciones entre la acumulación social y la distribución de los beneficios. En primer término, no ha existido un uso clientelar de la empresa social por parte de los dirigentes campesinos, como ha sido usual en otras organizaciones. Parece existir una clara delimitación y una sana separación entre la empresa social —cuya función principal es ejecutar eficientemente las tareas gerenciales que le competen, sobre todo en los terrenos de la comercialización y el financiamiento— y las organizaciones regionales y locales de cafecultores. La primera brinda con eficacia los servicios técnicos y financieros que requieren esas organizaciones, y éstas valúan positivamente dichos servicios, y respetan y apoyan a la empresa social.

Este respeto y apoyo de la empresa social proviene de una comprensión de los productores sobre la lógica y necesidades de dicha empresa, así como de la importancia de los servicios que presta. También tiene relevancia el manejo transparente de los recursos comunes merced a la discusión dentro de ese órgano tan particular que es la Asamblea Mensual de Representantes, en la que parece existir una información común y un control colectivo de recursos.

Finalmente, según los asesores externos de la CEPCO, la **confianza** en las propias iniciativas y capacidades de ir resolviendo los problemas, generada desde un principio del proceso, ha

---

<sup>52/</sup> El café orgánico es certificado por asociaciones internacionales que garantizan que el café haya sido producido sin el uso de productos químicos y también que la producción de café beneficie a cafecultores pobres y que, por tanto, implique una distribución equitativa del ingreso generado (café de "mercado justo").

desempeñado un papel de primordial importancia, así como la experiencia y competencia de sus dirigentes locales. <sup>53/</sup>

La CEPCO forma parte de esa generación de organizaciones en forma de red, surgidas a fines de los ochenta. Sobre este tipo de organizaciones un dirigente campesino ha escrito que "las redes constituyen sólo un espacio por donde circulan un sinnúmero de organizaciones en busca de alternativas", pero que la "mera gestión conjunta de problemas comunes (cosa que hacen las redes) no genera organización permanente..., en vista de que muchas organizaciones se retiran una vez que han logrado solución a sus problemas". <sup>54/</sup> En el caso estudiado, probablemente atípico en México, esto no parece haber sido así. Se ha creado una organicidad propia de una entidad permanente. A manera de hipótesis, se podría atribuir este fenómeno a la confluencia de los factores mencionados: un esquema organizativo que permite la participación horizontal, la transparencia en el manejo de recursos y la claridad de división de funciones entre empresa social y organizaciones de base, así como el reconocimiento de la eficacia de los servicios prestados por la CEPCO.

En síntesis, el papel fundamental de la CEPCO radica en su contribución regular el precio del café en favor de los pequeños productores. En su eventual ausencia, las condiciones de venta estarían determinadas entonces por comerciantes y acaparadores locales de corte tradicional, y serían mucho menos favorables. Ha permitido que sus organizaciones miembros avancen, partiendo de cero, en la apropiación de su proceso productivo, en particular en el terreno de la exportación de café. En consecuencia, el nivel de ingreso de los cafecultores ha subido significativamente. De acuerdo con los asesores, el ingreso promedio anual en un año de buenos precios equivale a 1.5 salarios mínimos en términos anuales, mientras que en años anteriores a la fundación de la organización este ingreso oscilaba en 0.5 salarios mínimos. Su éxito obedecería a una feliz combinación de aparatos económicos que funcionan eficazmente y un esquema organizativo adecuado a las características regionales, que posibilita la participación y la comunicación horizontales.

Asimismo, especial mención merecen los proyectos sociales orientados a elevar la calidad de la vida en las familias y localidades, los cuales son similares a los de otras organizaciones en cuanto a su concepción y resultados positivos. Giran en torno a la organización de las mujeres y comprenden la gestión de molinos de nixtamal, granjas, programas de salud, nutrición infantil y alfabetización.

La principal deficiencia de la CEPCO sería, sin duda, el no haber tocado ampliamente el problema de la producción y del atraso tecnológico. Los cafetales son viejos, están poco cuidados y la productividad es baja en términos nacionales e internacionales. El problema de la sustentabilidad de la base de los recursos naturales tampoco ha sido abordado de manera sistemática. Su estrategia ha consistido en concentrarse en los problemas de la comercialización y el financiamiento. Los

---

<sup>53/</sup> Esta confianza en las fuerza propias es un elemento central de eso que A. Hirschman ha definido como la energía social y que ha sido tan importante en los períodos de auge de las organizaciones sociales.

<sup>54/</sup> Véase Arturo García, "Proceso de construcción del movimiento campesino en México: la experiencia de la CNOC", en *Cafetaleros. La construcción de la autonomía*. Varios autores, Cuadernos de desarrollo de base, CNOC, México, 1991, pág. 11.

resultados de corto plazo están a la vista; sin embargo, el futuro podría verse comprometido si la producción permanece estancada y no se ponen en marcha programas de reconversión tecnológica y productiva.

La historia de las organizaciones campesinas y de productores rurales en México indica que en su mayoría nacen, se desarrollan, entran en crisis y mueren, pero muchas veces, de sus cenizas fértiles surgen nuevas organizaciones. Su duración y logros dependen de la capacidad de cada organización de enfrentar con imaginación y fuerza los retos que se le plantean a lo largo de su vida y de adaptarse a los cambios externos. Los desafíos de la CEPCO son varios: consolidar su esquema organizativo, capacitar a los miembros de las organizaciones locales, asegurar el flujo adecuado y oportuno de la información hacia éstas, formar cuadros que aseguren la continuidad de la organización y, fundamentalmente, enfrentar los obstáculos que plantea la gran heterogeneidad de sus socios en cuanto a desarrollo productivo, organizativo, de recursos humanos y experiencia.

El problema surge en la medida que la gestión comercial y financiera requiere de una centralización a través de aparatos económicos que no puede ser acometida con mecanismos de participación horizontal. Esta centralización se justifica cuando el nivel de desarrollo y la experiencia de las agrupaciones socios son reducidas pero podría convertirse en un obstáculo para el desarrollo de organizaciones más avanzadas y con capacidad de gestión, que podrían terminar abandonando la organización-red para forjar su propia experiencia. Este es uno de los grandes retos que enfrentará la CEPCO. Con todo, aun si sufriera en el futuro posibles desprendimientos, tendría un papel importante que desempeñar ayudando y asesorando a las organizaciones de pequeños cafecultores con menos experiencia.

## **5. El caso de la Unión de Comunidades Zapoteca-Chinanteca (UZACHI)**

Los esquemas institucionales son determinantes del buen o mal uso que se haga de los recursos naturales. La eficiencia ecológica y social del manejo de los bosques depende de los estímulos que tengan los agentes económicos para emplear o no métodos sustentables de explotación. Estos agentes pueden ser compañías madereras privadas, nacionales o extranjeras, empresas paraestatales o comunidades propietarias de los bosques. Los agentes en sí mismos tienen inclinaciones diferentes en cuanto al cuidado del recurso natural. Lógicamente, las comunidades propietarias están mucho más interesadas en dicho cuidado que compañías privadas, cuya finalidad principal es la ganancia. Esto no significa que estas compañías no puedan necesariamente darle un uso sustentable al bosque, sino que esto depende de los arreglos institucionales vigentes, de los cuales se derivan las restricciones, estímulos, derechos y obligaciones de quienes realizan esta explotación. Forman parte de estos arreglos la legislación forestal vigente, las organizaciones de productores reconocidas, los términos en que se hagan las concesiones forestales y la propia política sectorial que define recursos de inversión, subsidios, estímulos y, además, los agentes que serán beneficiados con ellos.

El caso de las comunidades zapotecas y chinantecas de la Sierra Norte de Oaxaca es interesante porque revela lo irracional que han sido, y pueden seguir siendo, desde el punto de vista ecológico, los sistemas de concesiones forestales en los que no se especifican claramente los mecanismos que aseguren la conservación de los recursos naturales, el bosque y la biodiversidad.

Muestra también la relevancia de las comunidades indígenas en la explotación sustentable de sus recursos naturales.

Las leyes agrarias mexicanas han reconocido desde hace décadas los derechos de las comunidades indígenas sobre sus tierras y bosques. Se calcula que más del 70% de los recursos forestales del país están actualmente en poder de comunidades y ejidos. Sin embargo, a partir de los años cincuenta y hasta mediados de los setenta se concesionó la explotación de los bosques en exclusividad a agentes externos a las comunidades, en su mayor parte empresas forestales privadas y paraestatales. Las comunidades fueron despojadas, así sea temporalmente, del derecho de explotar sus recursos y convertidas en rentistas (cobraban un exiguo derecho de monte a los concesionarios).

Así, se otorgó en 1958 a la Fábrica de Papel Tuxtepec, S. A. de C. V., empresa extranjera después transformada en empresa estatal, la explotación en exclusividad de los bosques de la Sierra de Juárez. El régimen de explotación estaba determinado por el Método Mexicano de Ordenación de Montes (MMOM), que privilegiaba los intereses económicos de las unidades industriales concesionarias, en detrimento de la conservación de los recursos naturales. Debido a razones tecnológicas y de maximización de ganancias, se cortaban árboles de diámetro superior a los 40 cm, lo que ocasionó una fuerte presión sobre las poblaciones de pino de mayor talla. No existió ningún interés por parte de la industria ni de las autoridades de aplicar y seguir programas de reforestación. Prevalció una irresponsable política minera en el uso de los recursos. Los resultados de este método de manejo están a la vista: menguadas poblaciones del arbolado sobreviviente, especímenes delgados y mal conformados y, por ende, baja productividad en el manejo del bosque y descenso dramático de su valor económico. Un tipo de explotación absolutamente no sustentable. 55/

Era explicable el profundo malestar de las comunidades indígenas de la Sierra de Juárez con esta forma de explotación de sus propios bosques, ellas que siempre habían tenido prácticas más proclives a la conservación de sus recursos. De este malestar surgió un amplio movimiento regional en pro de la recuperación de sus recursos naturales, que congregó a la gran mayoría de la comunidades de la sierra. 56/ La organización que guió la lucha entre 1979 y 1981 fue la Organización para la Defensa de los Recursos Naturales y Desarrollo Social de la Sierra Juárez (ODRENASIJ). Fue un movimiento justo y exitoso que condujo a la recuperación de los bosques y a la no renovación de la concesión a la papelería Tuxtepec.

Después de la recuperación de los bosques, las comunidades se dieron a la tarea de aprovecharlos y de abrir caminos para sacar la madera. Con el excedente económico generado

---

55/ Véase F. Chapela y Y. Lara, *El papel de las comunidades campesinas en la conservación de los bosques*, Cuadernos para una Silvicultura Sostenible, Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible, México, 1995.

56/ Las comunidades de la Sierra Juárez pudieron responder, pero hay casos en que esto no sucede así. Cuando los concesionarios degradan los bosques y éstos pierden una parte importante de su valor económico, las comunidades pierden el interés en mantener una masa arbolada de la cual obtienen pocos ingresos y fuentes de empleo. Entonces se instaura una dinámica individualista, la cual lleva a buscar el máximo aprovechamiento personal de los recursos comunales, aunque sea a costa de la pérdida total de éstos. En esto consiste la verdadera tragedia comunal. F. Chapela y Y. Lara, *op. cit.*, pág. 13.

durante una década (1982-1992) fundaron aserraderos comunales y otras microempresas, como talleres de carpintería. Habían dado pasos importantes en la apropiación de su proceso productivo. Sin embargo, las comunidades terminaron por darse cuenta de que su manejo del bosque tampoco era sustentable. Una evaluación realizada por la ONG Estudios Rurales y Asesoría, A. C. (ERA), con el apoyo del World Wildlife Fund, mostró que estaban usando los mismos métodos que la papelería, que dos tercios de los bosques manejados tendían a perder su arbolado de uso comercial y que de seguir por la misma ruta pronto el bosque perdería su valor económico.

Esto llevó a las comunidades que poco después formarían la UZACHI a definir una estrategia de control del proceso productivo pero esta vez de manera sustentable, lo cual implicaba una reordenación total del manejo de los bosques. Ambas cosas requerían de la formación de equipos técnicos comunales, de asesoría técnica externa y de la unión de las comunidades en torno a programas de manejo conjunto del bosque. Esta estrategia de largo plazo condujo a las comunidades zapotecas de La Trinidad, Santiago Xiacui, Capulalpam de Méndez y a la comunidad chinanteca de Santiago Comaltepec, a integrar en 1992 la Unión de Comunidades Zapoteca-Chinanteca, la UZACHI y a establecer un convenio de colaboración con ERA, con la finalidad de recibir ayuda para formar su propio equipo técnico y elaborar su programa de manejo del bosque. <sup>57/</sup>

El principal logro de la UZACHI ha sido concebir y poner en marcha un plan comunitario del manejo del bosque que ha sustituido al MMOM. Este último sólo puede aprovechar comercialmente los árboles de gran talla y su generalización conlleva grandes desperdicios, la rápida degradación del bosque y la pérdida de valor de los recursos forestales. Tómese a título ilustrativo el caso de la comunidad de La Trinidad, cuyas 805 ha de territorio total se distribuyen de la manera siguiente: 77 ha de terrenos agropecuarios, 36 ha desmontadas, 327 ha de bosques degradados por la aplicación del MMOM, inutilizados comercialmente, y 365 ha de bosque en buen estado. Las empresas madereras de Oaxaca rechazan la explotación del bosque intervenido porque el diámetro de la mayoría de los árboles es inferior a 30 cm, y solo están dispuestos a trabajar el bosque no degradado. Si esto último ocurriese, La Trinidad podría seguir aplicando el MMOM y vendiendo madera a las industrias de Oaxaca que usan aserraderos de banda, hasta el año 2015, fecha en la que habría agotado sus recursos explotables comercialmente mediante este sistema.

En cambio, La Trinidad, en lugar de liquidar sus bosques, decidió rehabilitar las 36 ha desmontadas y las 327 ha que los madereros consideran agotadas. Así, están reforestando las zonas desmontadas y realizando aclareos y cortas de saneamiento en las zonas degradadas, para hacer que el volumen de madera se concentre en los árboles más vigorosos y mejor formados, en un proceso paulatino. Esta comunidad ha instalado una moderna sierra horizontal, más pequeña y que puede aserrar rentablemente árboles de hasta 17 cm de diámetro, lo que hace posible obtener buenos ingresos y financiar la reforestación. Las ventajas de este plan comunitario del manejo del bosque, resumidas en el cuadro siguiente, son evidentes: se reforestan las zonas afectadas, aumenta la producción de madera en el mediano y largo plazo y, principalmente, la explotación del bosque se

---

<sup>57/</sup> La UZACHI no es el único ejemplo de comunidades que se han organizado para realizar un manejo sustentable del bosque en la Sierra de Juárez. También están los casos de los Pueblos Mancomunados y de la comunidad de Ixtlán.

vuelve sustentable, con lo cual se asegura el patrimonio natural de las futuras generaciones de comuneros. 58/

ESCENARIOS DE LA COMUNIDAD LA TRINIDAD CON DIFERENTES ESQUEMAS DE MANEJO DE SUS BOSQUES

	Método Mexicano de Ordenación	Plan comunitario del manejo del bosque
Tipo de bosque a aprovechar	Bosque antiguo no intervenido	Bosque secundario intervenido
Superficie agotada	327 hectáreas	0 hectáreas
Superficie comercial	365 hectáreas	492 hectáreas
Superficie a rehabilitar		Reforestar: 36 hectáreas Rehabilitar: 363 hectáreas
Producción anual esperada 94-2004	2,039 metros cúbicos	3,117 metros cúbicos
Superficie con bosques antiguos a dejar silvestre	0%	29%
Desarrollo de industria local	No	Aserradero, carpintería
Producción anual esperada 2005-15	< 2,000 metros cúbicos	> 3,000 metros cúbicos

Fuente: Elaborado por ERA, A. C.

La reordenación territorial forma la otra parte de este plan comunitario de manejo sustentable de sus recursos naturales. Cada comunidad ha realizado, con la colaboración de ERA, un inventario forestal y de los recursos naturales (suelo, agua, biodiversidad, fauna, etc), el cual sirve para reconocer los usos más racionales de cada zona del territorio. 59/ Se identifican así zonas de uso agropecuario intensivo, zonas donde conviene aplicar métodos silvopastoriles y recoger leña, áreas donde es recomendable proteger el suelo, zonas forestales para explotación de alta y baja intensidad,

58/ Estos escenarios alternativos fueron elaborados por F. Chapela y Y. Lara, *op. cit.*, pág. 24.

59/ La participación de ERA consistió en asesorar a la Dirección Técnica de la UZACHI en el diseño del inventario, así como en capacitar a los técnicos comunitarios. También organizó, en estrecha colaboración con la UZACHI, una serie de talleres de planeación comunitaria que dieron como resultado los planes de reordenamiento territorial de las 4 comunidades: Cabe agregar que las comunidades ya habían realizado previamente ejercicios de reordenación territorial para enfrentarse a proyectos gubernamentales de declarar zona protegida esta región, los cuales fueron un valioso antecedente.

áreas protegidas para regenerar la productividad del bosque o para conservar recursos acuíferos, fauna silvestre o la riquísima biodiversidad de la región.

Los responsables de llevar a la práctica estos planes de manejo y reordenación territorial son el equipo técnico de la UZACHI, compuesto por 3 ingenieros forestales y 3 técnicos medios, todos originarios de las comunidades y los técnicos forestales comunitarios (uno por cada comunidad y responsables de las Unidades Comunales de Aprovechamiento Forestal), asesorados todos por ERA. Este equipo en la actualidad está poniendo en marcha el Sistema Local de Evaluación de la Sostenibilidad, que es un sistema de cuentas ambientales a escala microrregional, que permite estimar el valor del capital natural y la posible evolución de su valor comercial, simular el impacto de diversas opciones tecnológicas, planificar actividades, dar seguimiento y evaluar medidas y reconsiderar políticas.

Conviene ahora precisar el papel que desempeña la UZACHI. La Unión sólo da servicios técnicos y asesoría, pero no participa en el proceso productivo, que es responsabilidad de cada comunidad. Así, asesora en la elaboración de los planes de manejo, provee información y brinda capacitación, entre otras cosas en la ejecución de los planes de manejo, en particular en control de plagas e incendios, aplicación de tratamientos silvícolas, tratamientos de suelos y el establecimiento de áreas semilleras.

Asimismo, la UZACHI genera y administra proyectos de beneficio común para los comuneros. Entre éstos, los más importantes son:

a) Certificación internacional de madera producida en bosques ecológicamente bien manejados, otorgada por Smart Wood, empresa que garantiza que han sido aplicados las reglas del Consejo de Manejo Forestal (Forest Stewardship Council). La madera así producida tiene acceso a un nicho de mercado de los países desarrollados y a mejores precios. Smart Wood realiza visitas periódicas para verificar que hayan sido aplicados planes sustentables de manejo forestal, que se respete la biodiversidad y los recursos acuíferos y que la explotación del bosque tenga un impacto social positivo. Todo esto exige un control estricto del territorio y la activa participación de las comunidades.

b) Programa de regeneración natural del bosque, con la colaboración de Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias (INIFAP), para evaluar la capacidad natural de reproducirse de las distintas especies vegetales existentes.

c) Participación en la Red de Gestión Ambiental, apoyada por la Fundación Rockefeller, por cuyo conducto se obtienen fondos para capacitación de personal en conservación de suelos, uso de especies forestales y enfoque participativos de desarrollo sustentable.

d) Convenio con una empresa farmacéutica, cuyo objetivo es el análisis de compuestos microbiológicos, dentro de la rica biodiversidad de la región, útiles en la elaboración de medicamentos.

Los beneficios sociales de la acción de la UZACHI son claros, según los comuneros entrevistados: ha aumentado el empleo local impulsado por la construcción de caminos de

penetración, por actividades como troceo, acarreo, limpia de trozos, chapeo y reforestación. Además, operadores de grúas, choferes, cableeros, carpinteros y operadores de otras actividades son de la misma comunidad. Esta ha desempeñado un papel importante en el mejoramiento de los servicios sociales, gracias al excedente forestal, como salud, escuelas y recreación. El nivel de vida de las comunidades ha aumentado en plena crisis económica.

Entre los factores más significativos que han posibilitado los logros de la UZACHI figuran los siguientes:

a) El origen de la organización regional es importante para explicar su consolidación. La lucha exitosa contra la papelera unió a las comunidades entre sí y les dio confianza en sus propias fuerzas. El hecho de que muchos miembros de las comunidades hayan viajado fuera a adquirir conocimientos y experiencias, y regresado a ellas, formó un capital humano clave para la lucha social, y después para ir construyendo los proyectos productivos comunales. Este es el aspecto positivo de la emigración;

b) La existencia de comunidades vivas, fuente de cohesión social y formas participativas;

c) Un paulatino pero sólido proceso de apropiación de su proceso productivo que fue permitiendo poco a poco amasar un excedente económico, a partir de fuentes locales de acumulación. Primero se pasó de la venta de madera en pie de camino, a comercializarla cortada con motosierra. Más tarde se adquirieron aserraderos, se hicieron convenios con las compañías madereras (madera a cambio de caminos), se compraron camiones para transportar el producto y se crearon muchas carpinterías. La existencia de este excedente económico ayuda a explicar que el desarrollo de las comunidades se haya financiado casi con recursos propios y, en mínima parte, con transferencias estatales;

d) El esfuerzo de las comunidades por capacitar sus propios cuadros técnicos;

e) El hecho de que no sólo trataron de resolver los problemas inmediatos, sino que también aplicaron una estrategia de largo plazo;

f) El desarrollo de una conciencia ecológica y social: el impulso de preservar el bosque, o sea, el patrimonio común de las futuras generaciones de comuneros, y

g) El apoyo técnico de una ONG como ERA, cuyo papel fue desatar procesos de cambio en un terreno fértil para ello. Los principales servicios aportados por ERA han sido la asesoría técnica, la capacitación, el facilitamiento de financiamientos y de relaciones e información para obtener la certificación internacional.

En conclusión, el hecho de que un esquema institucional fincado en la concesión forestal a empresas con comportamiento depredador, fuera sustituido por otro basado en el manejo comunal y sustentable del bosque —proceso que no tiene nada que ver con la planificación y la política sectorial, sino con la visión y la fuerza de las comunidades indígenas— y en la asesoría de una ONG que ha sabido hacer contribuciones útiles, ha conducido a una situación en la que prevalecen los

estímulos a la explotación sustentable de los bosques y el beneficio económico y social de las propias comunidades.

## **6. La búsqueda de la apropiación de la vida social en regiones pobres y marginadas a través de organizaciones multiactivas**

Han surgido en los últimos años organizaciones que tratan de hacer frente a las difíciles condiciones de vida existentes desde hace mucho tiempo en regiones rurales pobres y marginadas, agravadas recientemente por la crisis económica nacional y la ausencia de programas de desarrollo rural. A diferencia de las grandes organizaciones de productores del norte del país, que buscaron apropiarse de su proceso productivo, generalmente circunscrito a uno o dos cultivos comerciales, y vincularse intensamente al mercado, estas organizaciones han optado por una estrategia de multiactividad que les vaya permitiendo, en un proceso paulatino, controlar y mejorar su vida social, incluyendo su actividad productiva. Este carácter multiactivo de las organizaciones campesinas corresponde al patrón tan diversificado de las actividades y fuentes de ingreso de las familias campesinas en estas regiones pobres: combinación de varios cultivos para el consumo y la venta, pequeñas agroindustrias, artesanías y trabajo fuera de la parcela en diversos mercados.

Estas organizaciones desarrollan una diversidad de proyectos, generalmente pequeños: a los productivos relacionados con la distribución de fertilizantes, la obtención de crédito o la comercialización, se agregan otros como el abasto, el ahorro familiar o la autosuficiencia alimentaria. A continuación se exponen los casos de dos organizaciones que han escogido este tipo de desarrollo rural horizontal, siguiendo dos esquemas institucionales diferentes, pero ambas en busca del desarrollo rural amplio y el bienestar de sus miembros.

### **a) Convergencia Regional Campesina "Zanzekan Tinemi"**

Uno de ellas es Convergencia Regional Campesina "Zanzekan Tinemi", lo que en náhuatl significa "seguimos estando juntos". El área de acción de la Zanzekan, como es conocida localmente, comprende los municipios de Tixtla, Chilapa, Zitlala, sobre todo, pero también de Cuilapan, Quechultenango y Ahuacuotzingo, todos en el estado de Guerrero. La principal actividad económica es la agricultura, particularmente el cultivo del maíz, cuya producción se dedica en su mayor parte al autoconsumo. La extensión promedio de las parcelas es de 2 hectáreas de temporal. Los rendimientos por hectárea son bajos: fluctúan entre 1.6 y 1.8 toneladas por hectárea. Por ende, la producción agrícola, complementada con otros cultivos secundarios, no alcanza para cubrir las necesidades económicas de las familias.

Otras fuentes de ingreso son la ganadería familiar, la artesanía de palma, cestería y barro, la producción casera de mezcal y, cada vez más, la emigración temporal en busca de empleos fuera de la parcela y la región. El porcentaje de analfabetismo es de 55, mucho mayor que la media nacional; se padece una marginación geográfica alta y medios de transporte muy deficientes. Cabe agregar que la región tampoco se ha beneficiado de los apoyos gubernamentales. El 80% de los habitantes es pobre.

La característica principal de la Zanzekan es que a lo largo de su historia ha ido tratando de enfrentar y resolver paulatinamente los principales problemas económicos y sociales de los habitantes de la región, atendiéndolos según su gravedad e importancia y en la forma en que se iban presentando. Se comenzó por el abasto de alimentos porque éste es un problema central de todas las comunidades; se continuó con la distribución de fertilizante y otros programas de apoyo productivo, hasta abarcar programas de artesanías, mujeres, vivienda y reforestación, entre otros.

Actualmente, la Zanzekan tiene cuatro grandes áreas de trabajo, cada una de ellas coordinadas por sus respectivas Sociedades de Solidaridad Social (SSS). Estas son: abasto, apoyo a productores, caja de ahorro y proyectos de mujeres. Cada una de ellas desarrolla, a su vez, varios programas. Cada SSS es independiente en su gestión. La coordinación y dirección conjunta de la organización global Convergencia Regional Campesina Zanzekan Tinemi está a cargo de una Comisión Coordinadora, integrada por representantes de las SSS (véase el organigrama adjunto). A continuación se expone cada área y programa, tratando de seguir el orden cronológico en que fueron surgiendo y los problemas regionales a los que atendían.

i) Abasto alimentario. El abasto de alimentos fue el primer programa y el eje en torno al cual la organización regional nace y se consolida. Sus antecedentes se remontan a 1980, cuando se establece en la región el programa de abasto rural de DICONSA y se crean el Consejo Comunitario de Abasto (CCA) de Chilapa y los comités rurales, las organizaciones contraparte de esta empresa estatal que conformaban la institucionalidad que permitía un manejo participativo del programa. La contribución de ejidos y comunidades en el CCA y los comités rurales de base fue importante porque, según uno de los dirigentes de la Zanzekan, permitió a los campesinos dialogar entre ellos sobre sus problemas comunes y las posibles soluciones y acciones conjuntas. Fueron, de hecho, las primeras organizaciones de índole regional que operaron en la región. 60/

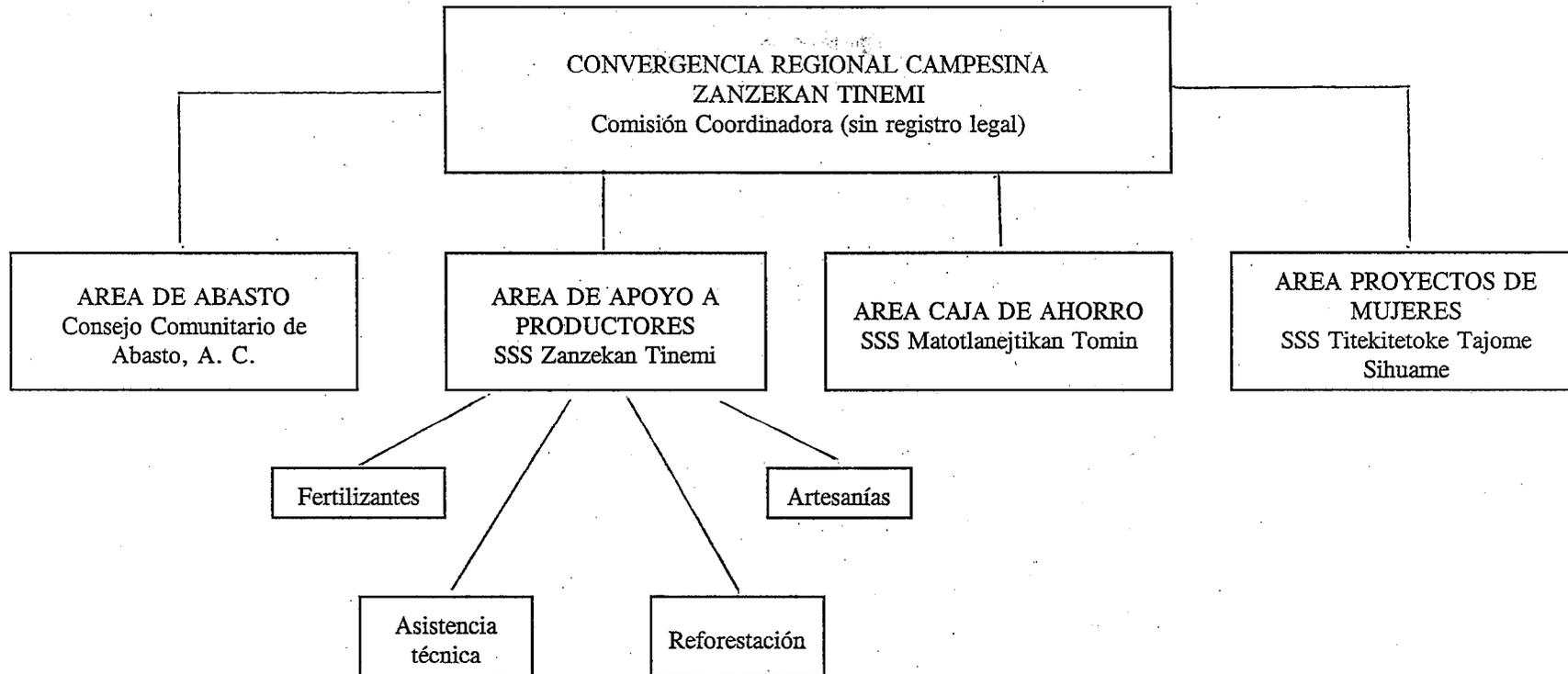
En este espacio se gestaron experiencias organizativas como la compra y distribución de fertilizantes, aprovechando la infraestructura existente y el Programa de Compras Directa, que era una forma de buscar soluciones a los problemas de desabasto del CCA y las tiendas, responsabilidad de DICONSA. Estas iniciativas fueron la causa, entre otros factores, de una intensa confrontación entre la empresa y la organización campesina, durante la cual se dieron grandes movilizaciones regionales, cuyo resultado fue que se aceptara una mayor participación de los ejidatarios en la gestión del CCA.

A partir de entonces, la Zanzekan ha venido proponiendo e instrumentando medidas orientadas a fortalecer el programa de abasto regional y a asumir paulatinamente su manejo; entre ellas, aumentar el capital comunitario, en cuyo logro es indispensable el saneamiento de las finanzas de la empresa y la formación de tiendas integrales que, además de vender los productos provistos por DICONSA, compren y vendan productos de la región. La importancia del programa de abasto es grande en la región: beneficia directamente a más de 8,000 familias, muchas de ellas habitantes de zonas alejadas y mal surtidas. Sin embargo, a pesar de estas medidas, ha resultado claro que si

---

60/ Se agradece a Emiliano Cerros la información y las opiniones proporcionadas.

ESQUEMA ORGANIZATIVO DE LA CONVERGENCIA REGIONAL CAMPESINA ZANZEKAN TINEMI



no hay subsidio es muy difícil que pueda sostenerse el sistema de abasto. <sup>61/</sup> La organización regional de productores no puede sustituir al Estado en su función de subsidiar el consumo de los grupos marginados.

ii) Distribución de fertilizantes y asistencia técnica. Formalmente, la SSS Zanzekan Tinemi se constituye en abril de 1990, asumiendo esta figura legal para facilitar el programa de abasto. No obstante, desde el inicio, por su conducto se comienza a impulsar programas que van más allá del abasto, como la distribución de fertilizantes. El comercio de este insumo esencial estaba controlado anteriormente por unos cuantos comerciantes que lo vendían a precios muy altos. En 1992 se elaboró el Programa Integral de Acopio y Distribución de Fertilizante, que planteaba tres aspectos básicos: el envasado, la creación de un fondo revolvente y la construcción de una bodega de almacenamiento. Para poner en práctica el programa se obtuvieron apoyos del INI, FONAES y FIRCO, que sumados a las aportaciones de los socios permitieron la construcción y adquisición de esta infraestructura. En la actualidad, la Zanzekan abastece de fertilizante a sus socios. Se calcula que en 1995 cubría 8% de la demanda regional. <sup>62/</sup>

Con el tiempo se fue cristalizando la idea de crear un área de apoyo a productores más completa. El siguiente paso fue constituir un equipo de profesionistas para brindar asistencia técnica a sus miembros. El acceso de los campesinos a este tipo de apoyo era casi nulo en la región, privada de los servicios públicos agropecuarios. La asistencia comprende la selección y mejoramiento de semillas criollas, aplicación de fertilizantes e insumos, conservación de granos y análisis de suelos. Estos servicios le dieron prestigio a la organización e hicieron que muchos productores se acercaran a ella. El productor paga sólo 20 pesos por estos servicios. Actualmente, está por firmarse un convenio con la SAGAR para cofinanciar un programa de asistencia por el cual 5 técnicos atenderían 23 comunidades. <sup>63/</sup>

iii) Producción y comercialización de artesanías. El tejido de la palma ha sido una fuente de ingreso importante para las familias campesinas. Es una actividad desempeñada principalmente por mujeres que tuvo una fuerte regulación estatal a través del Fideicomiso de la Palma (FIDEPAL), organismo que compraba a precios preferenciales los productos de palma (sombreros, bolsas, petates, etc.) y los distribuía en el país. Por conducto de FIDEPAL se canalizaba un subsidio federal significativo. Sin embargo, este fideicomiso desapareció en 1989 a consecuencia de la crisis financiera estatal y del programa de desregulación. A continuación, los intermediarios tradicionales

---

<sup>61/</sup> A esta conclusión llegó un estudio encargado por la Zanzekan. M. Meza, *Seguimos estando juntos. Historia de la Sociedad de Solidaridad Social Zanzekan Tinemi de Chilapa, Guerrero.*

<sup>62/</sup> M. Meza, *Seguimos estando juntos...*, op. cit. Este estudio ha aportado valiosa información, complementada por la que proporcionó la dirigencia de la Zanzekan.

<sup>63/</sup> En el *Diagnóstico socioeconómico de la región de Chilapa*, elaborado por el Instituto para el Desarrollo Rural Maya, por encargo de la Zanzekan, se señala que 64% de las comunidades no recibe ningún tipo de asistencia técnica, en 21% de éstas sólo algunos productores cuentan con la asistencia de la Zanzekan, 4% recibe apoyo de la hoy SAGAR y 4% de los brigadistas de la UNAM. Estos datos indican que la acción de la organización es relativamente importante con respecto a la de otras instituciones; sin embargo, resulta insuficiente para cubrir las necesidades y llenar los vacíos institucionales.

comenzaron a llenar el vacío dejado por FIDEPAL, lo que amenazaba con disminuir los precios e ingresos recibidos por los tejedores. En respuesta, éstos plantearon dentro del Consejo Comunitario de Abasto —que funcionaba como la organización campesina regional— la necesidad de crear un proyecto de comercialización de palma.

Así nació el Área de Apoyo a la Producción y Comercialización de Artesanías, que ha venido experimentando avances desde su formación, gracias a que en un principio se definió una estrategia clara de enfrentar la producción y la comercialización como partes de un mismo problema. Después de algunos errores iniciales —producir artesanías que no tienen salida de mercado—, se invirtió el proceso: producir aquello que pueda venderse y adecuar la calidad y el tipo de producción a las exigencias de la demanda. Esto llevó a la formación y contratación de técnicos en áreas tales como nuevos diseños y líneas de producto, control de calidad y búsqueda de nuevos mercados y exportación.

Los apoyos externos han significado un fuerte impulso en el avance de este programa de artesanías. Una donación de la Fundación Interamericana permitió la capacitación de artesanos y un viaje internacional de exploración de mercado que dio buenos resultados: están exportando 14% de su producción. En la actualidad están negociando con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para obtener un préstamo con el cual se fortalecería el programa (nuevos productos y diseños, mejoramiento de la bodega, compra de equipo y nuevas giras de promoción comercial).

Este crecimiento ha hecho que la estructura orgánica del área se vuelva más compleja. Tiene un director general, un comité directivo, un gerente y varios departamentos (de producción, comercialización y mercadotecnia). El impacto sobre el ingreso familiar es importante. Las ventas han caído debido a la crisis de 1995, pero antes de ella algunas comunidades llegaron a vender hasta 120,000 pesos.

iv) Reforestación. La intensificación de la explotación de la palma y su paulatina extinción han planteado dificultades de sustentabilidad de la utilización de los recursos naturales de la región. La primera respuesta fue buscar soluciones al problema del agotamiento de la palma, lo cual dio origen al área de reforestación. Con el tiempo, ésta se amplió para incluir el problema de la deforestación de los bosques, amenazados por el corte de leña y la falta de agua. Actualmente existen viveros comunales y planes de manejo del territorio para explotar racional y sustentablemente los recursos forestales y acuíferos.

v) Ahorro comunitario. Con el objetivo de integrar un fondo revolvente para apoyar distintos proyectos productivos, se creó una caja de ahorro con fondos de SEDESOL y aportaciones de los socios. A fin de gestionar el funcionamiento de la caja de ahorro y garantizar su consolidación y crecimiento, se constituyó la SSS Matotlanejtikan Tomin ("Prestémonos dinero"). La caja ha funcionado bien, sus tasas de recuperación son de 90% y su capital se ha duplicado gracias a nuevos recursos aportados por SEDESOL, aunque en el futuro se piensa incrementar las aportaciones de los socios. Existe el proyecto de captar un crédito del BID para formar un fondo de préstamos a bajas tasas de interés. Además, mediante la caja FONAES ha canalizado fondos de apoyo para el mejoramiento de las viviendas de los socios.

vi) Proyectos de mujeres. Desde 1992, las mujeres comenzaron a formar un grupo que ha venido creciendo paulatinamente en torno a proyectos típicos de mujeres campesinas en todo el país: construcción de molinos de nixtamal, creación de tiendas comunitarias, zahurdas de cerdos y cajas de ahorro de mujeres. Con dificultades ocasionadas por la falta de asesoría, crearon la SSS Titekietoke Tajome Sihame ("Estamos trabajando nosotras las mujeres"), sociedad que les ha facilitado la obtención de créditos y apoyos externos.

En suma, la Zanzekan a lo largo de su evolución ha ido poniendo en marcha proyectos productivos manejables con sus recursos económicos y humanos, que hacen frente a los principales problemas de la vida productiva y social de la región. Sobresale su capacidad para conseguir y utilizar recursos financieros externos, así sea en montos pequeños y para diferentes proyectos, los cuales no tienen una relación directa entre sí. Una buena parte de los apoyos provienen de programas contra la pobreza (INI, FONAES, etc.). En otros casos, la diseminación de estos apoyos ha reducido su impacto social positivo, más allá del efecto directo e inmediato sobre grupos o personas. En el caso que se está exponiendo, estos recursos no se han dilapidado, sino que han servido para ir consolidando una organización regional que concibe y aplica proyectos contra la pobreza. Aquí, a diferencia del tradicional método clientelar, el apoyo oficial ha sido demandado, dirigido y utilizado por la propia organización campesina, la que se ha encargado de evitar su dilapidación.

#### **b) Organización Campesina Independiente de Jalisco, A. C. (OCIJ)**

La OCIJ es una agrupación de campesinos que ha optado también por construir mecanismos sencillos y manejables con sus recursos humanos, con el propósito de apropiarse paulatinamente de su proceso productivo y de la reproducción de su vida social. Opera en el municipio de Cuquío, uno de los de más alta tasa de marginación del estado de Jalisco. La población del municipio, alrededor de 15,000 habitantes, vive dispersa en 124 comunidades, con un muy limitado acceso a los servicios públicos. La principal actividad económica es la agricultura maicera, complementada con el cultivo del tomate, realizada en terrenos de temporal. Los productores, en su mayor parte pequeños, tienen rendimientos promedio de entre 2 y 3 toneladas por hectárea. El ingreso agropecuario no alcanza para satisfacer las necesidades familiares. La emigración ha sido masiva y frecuente.

Los antecedentes de la formación de la OCIJ fueron las luchas sociales por servicios públicos y por la obtención de tierras, ocurridas durante el período 1986-1988, así como la participación posterior en la lucha política electoral, que condujo a la fuerza que integra la OCIJ —en alianza con un partido de oposición— a ocupar la presidencia municipal.

La lucha económica comenzó en 1992 con un programa de compra y distribución de fertilizantes. El comercio local de fertilizantes era controlado por dos personas que revolvían ingredientes sin ninguna justificación técnica, por lo cual la distribución de fertilizantes a buenos precios constituía una demanda importante en la zona. Comenzaron con una infraestructura mínima. La bodega de almacenaje fue construida con la participación de los miembros de la organización. El programa fue exitoso y comenzó a dar utilidades, que fueron invertidas para capitalizar a la OCIJ.

Otros programas puestos en marcha y que han dado buenos frutos comprenden el abasto y la distribución de alimentos, el financiamiento de las sociedades miembros, incluyendo un fondo de garantías y contingencias y la asistencia técnica. En opinión de los dirigentes de la OCIJ, los logros alcanzados obedecen a dos factores: a) a la gran participación de los miembros de las SPR en todos los asuntos de estas sociedades y la organización regional, y b) a la gran responsabilidad con que las sociedades han manejado las líneas de crédito que la OCIJ ha conseguido con diferentes instituciones financieras y de cooperación. De acuerdo con estas opiniones, el hecho de que no tengan carteras vencidas en esta época difícil de crisis económica se debe al cambio logrado en la cultura crediticia.

Sin embargo, cabría agregar a esta lista dos elementos adicionales. Uno de ellos es el esquema organizativo de la OCIJ, resumido en el organigrama adjunto. Es una asociación civil integrada por 28 sociedades de producción rural, que en su mayoría tienen entre 30 y 45 miembros. La función de esta organización de tercer nivel ha sido establecer relaciones o alianzas con otras instituciones y organizaciones externas que trabajan en el campo financiero comercial y de la asistencia técnica, con la finalidad de conseguir buenos servicios a las sociedades socios y sus miembros.

Ha establecido relaciones con instituciones tan dispares como COPIDER, A.C., BANRURAL, programas estatales de crédito a la palabra y la Unión de Crédito Amequense, mediante las cuales ha podido ofrecer líneas de crédito a sus sociedades. Por otro lado, es miembro de la COMAGRO, y en esa calidad ha podido canalizar las cosechas de maíz de sus socios gracias al convenio que esta empresa tiene con MASECA. Esto le representa una gran ventaja porque, como asociación civil, no puede legalmente intervenir en el terreno de la comercialización, pero sí explotar las conveniencias que esta figura asociativa le permite. Asimismo, la COMAGRO le facilita el paquete tecnológico e insumos a bajos costos, con lo cual la OCIJ puede ofrecer a sus miembros asistencia técnica e insumos.

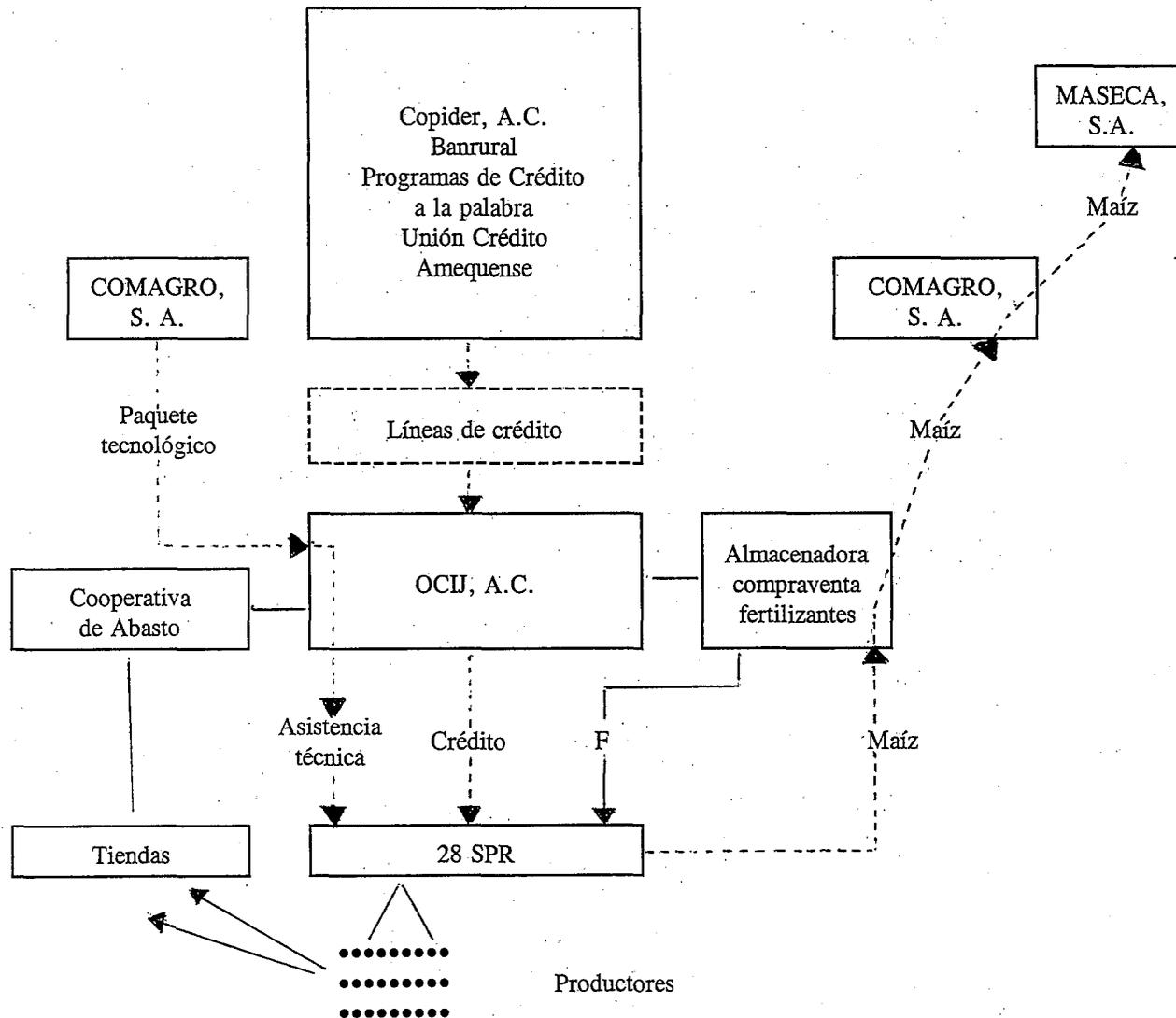
El otro factor es la política de fortalecer a las sociedades de base para que vayan aprendiendo a manejar sus propios recursos, a tomar en sus manos sus proyectos productivos y a no depender excesivamente de otros. Por ejemplo, se busca que las sociedades tengan sus propias líneas de crédito, sus antecedentes financieros y su prestigio, elemento muy necesario en los tratos con los bancos e instituciones de crédito. Por esta razón, no les interesa el programa de crédito de la COMAGRO, ya que esta empresa centraliza la gestión crediticia y, por tanto, los antecedentes crediticios de las sociedades desaparecen.

Por último, se completa el examen de estas dos experiencias campesinas con una identificación de sus similitudes:

i) Ambas organizaciones surgen de luchas regionales previas que aportaron una cohesión social, base fundamental para su crecimiento y consolidación.

ii) Las dos avanzaron en la apropiación no sólo del proceso productivo sino también del social, en plena crisis económica, ayudando a paliar sus efectos negativos mediante proyectos productivos manejables, escogidos y ejecutados por ellas, y no impuestos desde arriba.

ESQUEMA ORGANIZATIVO DE LA ORGANIZACION CAMPESINA INDEPENDIENTE DE JALISCO, A.C.



iii) Los esquemas organizativos son distintos. La Zanzekan es una coordinadora de Sociedades de Solidaridad Social, figura asociativa del llamado sector social de la agricultura e inscrita en el Registro Agrario Nacional. Se ha basado casi exclusivamente en el trabajo de sus socios y su único nexo con organizaciones fuera de la región es con aquellas —similares a ella— que componen la UNORCA, en un plano nacional de coordinación de acciones esporádicas.

En cambio, el esquema de la OCIJ es más complejo y se basa en alianzas productivas en el plano regional con organizaciones e instituciones más variadas y diversas, que complementan el proceso productivo. En este sentido, el esquema parece ser más moderno y acorde al planteamiento de las alianzas estratégicas con otros sectores, incluyendo el privado. Esto le permite a la OCIJ beneficiarse de los aportes de otras organizaciones.

iv) Ambos esquemas han permitido una amplia participación de sus miembros. Ninguna de las dos ha tratado de colectivizar el trabajo agrícola. Las actividades y sus frutos dependen del esfuerzo de las familias y los grupos solidarios. Los esfuerzos colectivos se han dado en áreas donde el trabajo común tiene ventajas comparativas sobre el individual, como la compra-venta mancomunada, los programas de abasto o la gestión de crédito, que disminuye los costos de transacción.

v) No se observan las tensiones entre empresa social y productores, presentes en otras organizaciones, ni existe un uso clientelar de la empresa social por parte de los líderes. En el caso de la Zanzekan, hay un liderazgo consciente, una amplia participación en reuniones mensuales, abiertas a todos y que funcionan como sistema de autocontrol, así como evaluaciones y seguimientos de cada empresa. El esquema de la OCIJ, basado en alianzas con otras empresas, parece menos proclive a usos clientelares y establece una clara separación y división del trabajo entre empresas participantes.

vi) Ambas organizaciones han recibido y aprovechado fondos estatales y de otras fuentes privadas (en mayor grado la Zanzekan), pero ninguna ha basado su crecimiento en la captura de rentas institucionales, sino en su capacidad de generar un excedente económico a partir de sus propios recursos y esfuerzos.

#### IV. CONCLUSIONES DE LAS EXPERIENCIAS REGIONALES Y RECOMENDACIONES

1. El nuevo marco económico e institucional, creado a partir de la aplicación de la reforma de liberalización de los mercados, ha sido hasta ahora adverso para la agricultura, la mayoría de los productores rurales y sus organizaciones. En aras de la precisión y la justeza en las afirmaciones, debe señalarse que algunos de los problemas que presentan hoy el sector agrícola y las organizaciones de productores tienen un origen anterior a la crisis económica y a la reforma, pero ciertamente éstas los han agravado.

El estancamiento del sector agrícola y las crecientes necesidades de importaciones de alimentos no comenzaron en 1989, año en que se inicia la reforma agrícola, sino mucho antes. La debilidad de muchas uniones de ejidos, y del mismo ejido, fue patente desde hace cuando menos dos décadas, pero otros problemas son resultado directo de la reforma, como la desinstitucionalización de los espacios rurales, una excesivamente rápida apertura comercial unida a la ausencia de una efectiva política de fomento rural —circunstancias que han colocado a los productores en condiciones muy difíciles—, y un empeoramiento de la distribución del ingreso y de la pobreza en el campo.

Varias medidas han afectado negativamente a los productores rurales; entre las más importantes figuran: la disminución de los subsidios, la elevación de las tasas de interés y del costo del dinero, el encarecimiento de los insumos importados, factores que hicieron aumentar los costos de producción. Por otro lado, los precios internos de los productos agropecuarios, fijados por el mercado internacional, se han elevado en una proporción mucho menor, desatando una grave crisis de rentabilidad en el sector. El retiro de las instituciones públicas de los mercados de crédito, seguro y asistencia técnica —vacíos que no han sido cubiertos aún por el mercado y las instituciones privadas— afectaron negativamente la productividad de los productores rurales en el momento preciso que la apertura comercial y la creciente competencia externa exigían una competitividad superior. En cambio, los productores han respondido defensivamente al mercado, al incremento de los costos y al riesgo, reduciendo el uso de insumos y tratando de obtener mayores ingresos en ocupaciones fuera de las parcelas.

Los programas gubernamentales dirigidos al sector han sido de tipo compensatorio, como el PROCAMPO, en tanto que los de fomento, como Alianza para el Campo, son aún insuficientes. En cambio, se han favorecido los intereses del capital agroindustrial y de los grandes comerciantes de granos y oleaginosas, a expensas de los productores, al permitir importaciones masivas antes de la salida de las cosechas nacionales.

2. La reforma expresa un cambio del modelo económico e institucional. Se ha pasado abruptamente de una economía rural casi cerrada y fuertemente regulada por el Estado, a otra abierta, crecientemente desregulada y dominada por las fuerzas del mercado internacional. Es un hecho que las organizaciones de productores salieron del modelo protector y de tutela burocrático anterior muy mal armadas para enfrentar la competencia externa. Los espacios regionales habían sido organizados y llenados con instituciones públicas en los terrenos del crédito, los servicios productivos y el comercio, las que siguiendo una política paternalista, autoritaria y excluyente de las

organizaciones campesinas, bloquearon el camino de éstas hacia el aprendizaje, la capacitación a través de la experiencia, la formación de destrezas y estructuras orgánicas fuertes. Este legado negativo no fue tomado suficientemente en cuenta para trazar una estrategia de transición. No se han puesto en marcha políticas para facilitar el tránsito institucional y organizacional de forma menos traumática y socialmente costosa.

3. Durante la década de los ochenta se formaron muchas organizaciones rurales de segundo y tercer nivel que agruparon a una multitud de ejidos y otras organizaciones de base o primer nivel, en luchas que buscaron la apropiación del proceso productivo e independizarse de la tutela estatal. Surgieron decenas de organizaciones regionales asumiendo la forma de uniones de ejidos, asociaciones rurales de interés colectivo, asociaciones de cooperativas o simplemente coordinadoras de agrupaciones locales, todas ellas tratando de iniciar procesos autogestionarios en los terrenos del financiamiento, la comercialización, la pequeña agroindustria, entre otros. 64/

Los estudios sobre las organizaciones rurales en México durante esa década muestran un proceso intenso de formación y consolidación de agrupaciones regionales. En muchos casos se trataba de experiencias regionales exitosas que denotaban avances en la apropiación del proceso productivo y de la vida social rural. Muchas de estas agrupaciones regionales confluyeron en organizaciones de tipo nacional, las que asumieron la forma de redes, como la UNORCA y la CNOC, entre otras. Ya se hacía alusión a los nuevos sujetos del desarrollo rural. 65/

El saldo de la crisis económica y de la reforma sectorial para las organizaciones de productores ha sido hasta ahora muy negativo, en términos generales. Muchas de las organizaciones regionales que más habían avanzado en el proceso de apropiación del proceso productivo han entrado en crisis y otras han desaparecido, víctimas de sus propias contradicciones pero sobre todo del desfavorable marco económico e institucional. La crisis económica debilita las relaciones de producción que habían fortalecido antes a las organizaciones: disminuye la demanda de insumos y las empresas campesinas dedicadas a distribuirlos se van quedando sin mercado; la baja rentabilidad provocó carteras vencidas en las uniones de crédito del sector social y la mayoría de ellas está prácticamente quebradas; los mercados de productos y de crédito están abatidos y, por tanto, las organizaciones no pueden dar los servicios que constituyen su razón de ser y su forma de captar clientela.

En síntesis, se puede decir que el tipo de organización más golpeado por la crisis y la nueva política liberal resultó el de aquellas que desarrollaron una integración vertical con el mercado y que se endeudaron más dentro de esta vía, que no tuvieron un crecimiento horizontal en las regiones y no crearon bases de apoyo amplio. Las visitas de campo revelaron cómo se han resquebrajado

---

64/ Una visión nacional de la situación y las características de estas organizaciones en los años ochenta se encuentra en Fernando Rello (coord.), *Las organizaciones de productores rurales en México*, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Facultad de Economía, México, 1990.

65/ Varios trabajos analizan estas experiencias, entre ellos: F. Rello, *op. cit.*, J. Moguel, C. Botey y L. Hernández, *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*, Siglo XXI Editores, México, 1992; varios autores, *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, Cuadernos desarrollo de base No. 2, México, 1991, y G. Gordillo, *Los campesinos al asalto del cielo*, *op. cit.*

agrupaciones como la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles Yaqui y Mayo y la ARIC "Jacinto López", modelos de la organización económica campesina moderna, pero que tenían paquetes tecnológicos caros, atrasados técnicamente, financiados enteramente con créditos y basados en el cultivo de un par de productos, cuyos precios y mercados iban a la baja.

Se trata de un modelo de alto riesgo, muy vulnerable a los vaivenes del mercado y las crisis económicas. El ejemplo extremo son las organizaciones ejidales de la Comarca Lagunera, en la confluencia de los estados de Coahuila y Durango, dedicadas al monocultivo del algodón, absolutamente dependientes del crédito a la producción y al consumo del BANRURAL, y atrapadas en un círculo vicioso de dependencia, burocratismo e ineficiencia productiva. Cuando la economía algodonera entra en crisis y el BANRURAL se retira, las organizaciones laguneras se derrumban, dejando una secuela de rentas de ejidos, emigración y desestabilización del sistema ejidal en la región. 66/

En cambio, han sobrevivido mucho mejor y hasta han progresado organizaciones como la Zanzekan Tinemi o la OCIJ, que trabajan en regiones pobres y se orientan a la satisfacción de las necesidades sociales de sus agremiados, mediante una estrategia menos riesgosa y dependiente del mercado y el crédito externo, que combina la producción de varios cultivos para el autoconsumo y el mercado con proyectos productivos y sociales diversificados (abasto y distribución de alimentos, ahorro comunitario, pequeña agroindustria, distribución de insumos y actividades extraprediales como las artesanías).

La diversificación de proyectos, tanto en el terreno económico como en el social parece una buena fórmula para consolidar organizaciones campesinas que buscan elevar el empleo, los ingresos y el bienestar de sus agremiados. Varias organizaciones reconocieron la insuficiencia y la vulnerabilidad del proyecto de apropiarse del proceso económico productivo y comenzaron a diversificar sus actividades con el propósito de "apropiarse de la vida social" en sus regiones y comunidades. Algunas organizaciones han ido avanzando con relativo éxito en esta senda, pero otras, como la Coalición de Ejidos de Atoyac en la Costa Grande de Guerrero, que fue una de las pioneras en esta vía, se encuentran en proceso de disolverse, como producto de la crisis económica, pero, sobre todo de sus propias contradicciones internas, como ha sido descrito en el capítulo anterior. El camino de las organizaciones campesinas es azaroso y no basta con aplicar una sola fórmula para consolidarlas.

4. La desincorporación de empresas y organismos públicos y la reducción de programas gubernamentales han creado grandes vacíos institucionales que el mercado y las organizaciones privadas no han cubierto. Han sido, en cambio, las organizaciones de productores rurales, las que

---

66/ Sobre este caso, consultar a C. Steffen, "La reforma al crédito de BANRURAL: Un instrumento desestabilizador del sistema productivo ejidal en la comarca lagunera, 1989-1992", H.C. de Grammont y H. Tejera (coordinadores), *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio, Vol. IV, Los nuevos actores sociales y procesos políticos en el campo*, Plaza y Valdés, México, 1996. En este volumen diversos autores presentan exámenes de los efectos del neoliberalismo mexicano sobre las organizaciones de productores. Consultar también a H.C. de Grammont (coord.), *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*, Plaza y Valdés, México, 1996.

han tratado de llenar estos espacios, muchas veces de forma exitosa. La desaparición de FERTIMEX dio paso a la formación de asociaciones de ejidatarios convertidas en distribuidoras de fertilizantes y la de INMECAFE al surgimiento y fortalecimiento de organizaciones estatales de cafecultores, como la CEPCO, y a la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOOC), que ahora desempeñan muchas de las tareas que antes le correspondían a esta empresa paraestatal.

El redimensionamiento del BANRURAL con la consecuente disminución del crédito rural estimuló la formación de uniones de crédito del sector social y de una unión nacional que las agrupa (la AMUCSS), así como de un conjunto de cajas de ahorro comunitarias y populares, muchas de ellas surgidas del programa de cajas de ahorro del FONAES. El achicamiento de CONASUPO ha dado lugar a nuevas experiencias de comercialización a través de esquemas novedosos como el de COMAGRO, y a programas de abasto y distribución de alimentos manejados por las comunidades.

Los éxitos se localizan en regiones donde había organizaciones campesinas maduras para sustituir a las empresas públicas o donde se reunieron las condiciones para el surgimiento de organizaciones nuevas. En regiones en las cuales ambas cosas estaban ausentes, fueron empresas y agentes privados quienes se beneficiaron de la venta de empresas públicas, proceso facilitado por la política pública del menor esfuerzo de transferir las empresas al sector privado, en lugar de buscar con imaginación esquemas para beneficiar al sector social de la agricultura. En estos casos se ha verificado una involución hacia patrones ya superados. Por ejemplo, el desmantelamiento de TABAMEX y la venta de sus industrias a las empresas transnacionales tabacaleras eliminó los sistemas de contrato que beneficiaban a los pequeños productores y restauró el antiguo sistema de compras, basado en un mercado oligopsónico, en el cual la capacidad de negociación comercial de éstos es escasa. <sup>67/</sup>

5. Cabe preguntarse si las organizaciones de productores deben y pueden sustituir al Estado en funciones que éste deja vacantes o, mejor dicho, en qué áreas pueden y deben las organizaciones de productores, junto con otros actores, cumplir eficientemente tareas que antes correspondían al Estado. Es importante advertir que los productores rurales tomaron una decisión correcta al lanzarse a disputar espacios que antes ocupaban organismos y empresas públicas que tenían prácticas no favorables a ellos y después a cubrir los vacíos dejados por el sector público. Ello les ha permitido completar su proceso productivo, ejercer un mayor control sobre él, ocupar espacios que en su ausencia serían llenados por agentes competidores o que en el pasado los han explotado y, lo que es más importante desde un punto de vista social, han contribuido a realizar, mediante sus organizaciones, tareas que antes correspondían al sector público, de manera más eficiente y menos costosa para el erario público y la sociedad. Este es un mérito acreditable a sus organizaciones

---

<sup>67/</sup> Un análisis más detallado del proceso de transferencia y venta de empresas pública se halla en J. de la Fuente y H. Mackinlay, "El movimiento campesino y las políticas de concertación y desincorporación de las empresas paraestatales: 1989-1994", en M. Bassols (coord.), *Campo y ciudad en una era de transición. Problemas, tendencias y desafíos*, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Sociología, México, 1994.

productivas y sociales, sin las cuales no hubiese sido posible realizar esas tareas. En este sentido, dichas organizaciones constituyen un capital social que es necesario preservar y fortalecer.

Sin embargo, sería un error pensar que las organizaciones de productores u otras instituciones privadas pueden y deben sustituir al Estado en tareas que sólo competen a éste. Una de sus funciones esenciales es transferir recursos y subsidios a grupos débiles y vulnerables y a sectores considerados estratégicos, así como desempeñar actividades económicas socialmente necesarias y que el mercado no puede hacer.

Obviamente, las organizaciones sociales no pueden transferir recursos ni subsidiar a productores y consumidores. Sin embargo, al intentar suplir completamente al Estado en ciertas funciones, se quedan cortas porque no disponen de los fondos necesarios para hacerlo. Una ilustración se halla en los sistemas de abasto comunitarios que pretenden ser autosuficientes. Llega un momento en que entran en crisis financiera porque al distribuir alimentos baratos en zonas rurales pobres y geográficamente marginadas, incurren necesariamente en costos adicionales que sólo pueden ser cubiertos mediante subsidios públicos. Por ello, los programas de abasto comunitario tienen que disponer de transferencias públicas. Sería injusto que las organizaciones de abasto comunitario tuviesen que financiar esos costos. Su tarea consiste más bien en contribuir a que el abasto en zonas pobres y alejadas se realice eficaz y eficientemente, y en ser vehículo conductor de subsidios socialmente necesarios.

El mismo argumento se aplica a otras tareas que le competen esencialmente al sector público, aunque pueda ser complementado en ello por organizaciones sociales y privadas, tales como la creación de infraestructura, la investigación agrícola, la asistencia técnica, la capacitación, entre otras. Esta división de tareas debe quedar bien clara en esquemas concertados de desarrollo rural en los que participen diferentes actores e instituciones. <sup>68/</sup>

6. Un tema ligado a lo anterior es la renta institucional, es decir, los ingresos de los agentes económicos que provienen de las transferencias y los subsidios públicos. La existencia y necesidad de la renta institucional no está en cuestión y la discusión se centra más bien en su distribución entre los individuos y los grupos sociales y en los mecanismos utilizados para este propósito.

Las diversas experiencias de organización campesina en el país revelan que la renta institucional ha sido muy importante para su desarrollo y proceso de acumulación social. En el modelo burocrático institucional anterior, esta renta se canalizaba en forma de precios subsidiados de productos, insumos y servicios (especialmente el crédito), y a través de grandes organismos y empresas estatales. Era una forma muy ineficiente y socialmente costosa de administrar la renta institucional. Con todo, algunas grandes e influyentes organizaciones de productores, como las del Sur de Sonora, lograron, utilizando la movilización social (grandes luchas por precios de garantía, tomas de oficinas públicas) y la concertación, capturar montos importantes de recursos públicos que

---

<sup>68/</sup> Varios estudios han mostrado la alta rentabilidad social de la investigación y la transferencia tecnológica en la agricultura, CEPAL, *Senderos tecnológicos y apertura de los mercados agrícolas en América Latina y el Caribe* (LC/R.1601), Santiago de Chile.

fueron la base de su acumulación social. Ahora el modelo ha cambiado y ya no hay precios de garantía ni crédito preferencial por los cuales presionar. Esto modificará las formas de lucha de los productores por la captura de la renta institucional.

Dentro del nuevo modelo, el gobierno ha cambiado los criterios y los organismos bajo los cuales se distribuyen las transferencias. Afortunadamente, ahora se privilegian formas más directas y transparentes, pero hay un acento de preferir al individuo por encima del grupo social o al grupo pequeño en lugar de la organización social, como receptores de la transferencia. El PROCAMPO y Alianza para el Campo tratan con productores individuales, y los programas de Solidaridad y FONAES tienden a enfocarse a grupos pequeños. Se alega que así existe más transparencia y menos desviaciones, y que muchas veces las organizaciones sociales carecen de la organicidad suficiente como para administrar las transferencias. Sin embargo, esta política conduce a la atomización y disgregación de la renta institucional en pequeños proyectos, los cuales no reúnen la masa crítica para convertirse en palancas de desarrollo rural.

Una tarea esencial de la organización social es potenciar estos apoyos dispersos. En organizaciones de campesinos pobres, como la Zanzekan Tinemi, pequeños apoyos de diferentes fuentes, pero concebidos, solicitados, gestionados y usados por la organización, siguiendo un plan de desarrollo comunitario, han contribuido de manera importante al inicio de procesos de acumulación social y de desarrollo rural.

La existencia de la renta institucional no es garantía de nada. Puede usarse en cosas que no fortalecen a la organización y a las unidades productivas que la componen, dilapidarse o dar lugar a comportamientos oportunistas (*rent-seeking*). Organizaciones que han capturado elevados montos de rentas institucionales, como las del Sur de Sonora o la Coalición de Ejidos de Atoyac, están en crisis a pesar de esto.

7. La organización campesina, entendida como acción colectiva, permite a los productores individuales y a las familias rurales realizar actividades y conseguir objetivos que de otra forma estarían fuera de su alcance. Por ejemplo, existen numerosos estudios y evidencias que indican el relevante papel desempeñado por las organizaciones campesinas, en sus diferentes niveles y formas, en el combate a la pobreza rural.

La acción colectiva es una fuerza social pero requiere de formas organizativas e institucionales para poder alcanzar los resultados que de ella se esperan, así como expresarse en aquellos terrenos donde el trabajo colectivo ofrece ventajas. Ya se vio cómo el trabajo colectivo en la esfera de la producción agrícola —el ejido colectivo— generó más problemas de los que resolvió. En cambio, la acción colectiva en la comercialización de productos, la compra de insumos y la contratación de créditos y servicios tienen la ventaja de reducir los costos de transacción de las pequeñas unidades productivas familiares y volverlas más competitivas y eficientes. La participación en programas sociales y de creación y mantenimiento de la infraestructura es también muy importante.

8. Un tema fundamental para la reflexión es la gran dificultad de construir y consolidar empresas sociales, a través de las cuales los productores ejidales han tratado de apropiarse de su proceso productivo. La mayoría de ellas han sido dañadas por la crisis económica pero no es a esto

a lo que se alude, sino a sus contradicciones y limitaciones internas, emanadas del tipo de estructuras organizativas. Los estudios de caso indican la frecuentísima existencia de tensiones entre el ámbito de la empresa social (y su gerencia) y los campesinos y sus líderes. Contradicciones sin resolver entre la acumulación de la empresa y la distribución de beneficios y la falta de apropiación de las empresas por los propios campesinos, que no las consideran como suyas, son también comunes.

¿Cómo explicar la falta de apropiación de estas empresas sociales por parte de los ejidatarios y las contradicciones entre éstos y los técnicos y gerentes de ellas?; ¿por qué ha sido tan difícil construir empresas sociales rurales? y ¿qué hacer para salvar estos obstáculos? Este es un tema importante sobre el cual conviene debatir larga y seriamente, con el propósito de llegar a conclusiones útiles para la acción. Como sucede con los problemas complejos, no incide sobre éste un factor único sino varios. Se proponen a continuación, a manera de hipótesis, dos posibles explicaciones, entre otras que podrían ofrecerse.

Una de ellas es que la mayor parte de las empresas campesinas no han cumplido sus propósitos porque fueron creadas conforme a un esquema organizativo-institucional inadecuado. Las relaciones entre los participantes propias de este esquema no condujeron a una sana división del trabajo, a la complementariedad, la transparencia y la eficiencia. Se han mezclado dentro de este esquema dos lógicas incompatibles: la del liderazgo político y campesino tradicional, con sus relaciones clientelares, y la de la gestión empresarial de las empresas. El líder debe dirigir en la arena política y no administrar las empresas, ni influir sobre éstas con criterios y finalidades ajenos a la correcta marcha financiera y económica.

Por otro lado, resulta difícil hacer compatibles dos culturas. El mundo rural o propiamente campesino consiste en la relación con los recursos naturales y la producción para la satisfacción de necesidades, la reproducción de la familia a través del trabajo en la parcela o fuera de ella, en la pertenencia a grupos locales integrados por la confianza y el conocimiento mutuos que facilitan la sobrevivencia social de acuerdo con ciertas formas culturales y en la gestión, relativamente colectiva, de un territorio común. Esto no excluye la participación en el mercado, pues los campesinos siempre han vendido sus productos en los "tianguis" <sup>69/</sup> y ferias locales o a empresas y acaparadores, y también han vendido su fuerza de trabajo en los mercados laborales, locales o externos; sin embargo, la lógica de su inserción en los mercados es la satisfacción de sus necesidades de consumo y vida. <sup>70/</sup>

En cambio, les son ajenas el mercado capitalista y sus complejas instituciones comerciales, las instituciones financieras, las empresas mercantiles, sus procedimientos de administración y gestión, en general, las instituciones del mundo urbano. Es un mundo no agrario que no se conoce bien y que se ve con desconfianza y temor. El problema surge cuando, debido a que la agricultura se hace crecientemente más compleja e interdependiente con otros sectores de la economía en el

---

<sup>69/</sup> "Tianguis" es la denominación usada en México para referirse a un tipo de mercados populares.

<sup>70/</sup> Este peso de la ruralidad se observa también en el caso de los agricultores privados de tipo comercial, para quienes el tránsito hacia la comercialización o la agroindustrialización de sus productos ha sido muy difícil y lento.

terreno del mercado y la producción, el pequeño productor se ve forzado a participar en empresas sociales, inmersas en la competencia, la eficiencia y la gestión.

El tránsito de un mundo al otro no es fácil y los campesinos han necesitado siempre de intermediarios que oficien de puente entre uno y otro: organizaciones gubernamentales, líderes, organizaciones no gubernamentales (ONG), técnicos y administradores y empresas sociales. Estas pertenecen al mundo urbano y más lo hacen a medida en que son más complejas y grandes. Los campesinos saben que las necesitan pero las sienten como algo ajeno, no propio. No las consideran como suyas, sino como algo de otros (del banco, de equis fundación o de los técnicos y dirigentes).

La manera como hasta ahora se han hecho las empresas sociales en el agro contribuye a que los campesinos las perciban como organizaciones ajenas. En efecto, estas empresas, sobre todo las que se construyen para apropiarse del proceso productivo, surgen para sustituir al Estado en funciones clave como la comercialización, el financiamiento, el aseguramiento, el procesamiento agroindustrial, etc. Pero, al sustituirlo y colocarse en su lugar, heredan su lógica y comienzan a funcionar de manera parecida. Por ejemplo, la comercializadora de la Coalición de Ejidos de Atoyac prometía precios de compra como solía hacerlo el INMECAFE, y cuando no podía cumplir porque los precios habían bajado, los ejidatarios protestaban y exigían, como anteriormente lo hacían con esta organización gubernamental.

Los campesinos conocen mal la lógica interna de las empresas sociales, sus necesidades de eficiencia, salud financiera y buena administración. Al verlas como ajenas, no les interesa mucho cuidarlas y, en caso extremo, no dudan en anteponer sus propias necesidades, aun a costa de debilitar o destruir sus "propias" empresas. En cambio, la visión de los técnicos y gerentes pertenece al mundo urbano y es diferente a la de los campesinos. Consideran a la empresa como si fuera de los campesinos, aunque ellos tomen las decisiones de gestión importantes, y suponen, erróneamente, que éstos las estiman como propias y que están dispuestos a salvaguardarlas como una conquista del movimiento campesino. Por esto, los técnicos y dirigentes hablan de "oportunismo de los campesinos" para referirse a su actitud de acercarse a las empresas cuando éstas tienen recursos o pueden resolver algún problema, pero sin comprometerse con las empresas y compartir los beneficios y riesgos que conllevan. Y los técnicos tienen razón, desde su propia concepción, pero los campesinos también la tienen desde la suya propia. Desde ésta, el oportunismo es un sentido práctico de enfrentar las circunstancias.

Esta forma de relación entre campesinos y técnicos y gerentes crea un dilema de difícil resolución: cuando las empresas tienen ganancias, ¿éstas deben invertirse en capitalizar la empresa o ser distribuidas entre los socios? Se genera una contradicción entre acumulación de la empresa social y acumulación de la unidad familiar. Aquí hay evidentemente un problema importante de cómo construir empresas del sector social, instituciones nuevas, es decir, reglas del juego convenientes entre los actores sociales, que fomenten el desarrollo rural equitativo y participativo.

9. En este trabajo se sostiene la idea de que los esquemas institucionales son determinantes de las formas de uso de los recursos naturales, financieros y humanos, de la eficiencia de estos usos y de la distribución de los beneficios y costos entre los actores rurales. Cabe aclarar, a riesgo de incurrir en repeticiones, que aquí se entiende por esquema institucional a un conjunto de normas y reglas del juego, escritas o no, que regulan las relaciones entre los diferentes actores rurales,

productores individuales, organizaciones de productores, empresas sociales y privadas, líderes, organismos y empresas estatales y una amplia gama de ONG. Pueden existir diferentes tipos de arreglos en los cuales estos actores entran en relaciones específicas, que pueden ser de dominio, subordinación, competencia, cooperación, solidaridad o complementariedad.

Los esquemas institucionales basados en la gran empresa estatal, en torno a la que gira todo el proceso de producción y de utilización de recursos, se han revelado mucho más ineficientes y costosos que los esquemas en los cuales el proceso es conducido por organizaciones de productores privados y sociales, y el Estado se dedica a apoyar, fomentar y generar condiciones favorables.

El esquema institucional burocrático, sustituido como resultado de la crisis financiera estatal, dio lugar a relaciones de subordinación burocrática y a un tipo de planificación desde arriba que dilapidó recursos, inhibió la formación y la participación de organizaciones sociales y dejó un vacío de tejidos organizativos, organizaciones locales competentes y conocimientos y destrezas técnicas y empresariales, pese a los recursos invertidos y a los servicios prestados a productores pobres, desorganizados y con pocos conocimientos y experiencia.

Las experiencias de la CEPCO, UZACHI, Zanzekan Tinemi y otras agrupaciones muestran que las organizaciones de productores pueden sustituir eficazmente a las instituciones gubernamentales en la gestión productiva, y que su participación en los procesos de planeación y programación regional es muy importante. Los esquemas presentes en agrupaciones como la COMAGRO, Agroferretera de la Ciénaga o la OCIJ involucran en relaciones de cooperación, subsidiaridad y asociación mercantil, a diferentes sujetos, como organizaciones campesinas, asociaciones civiles, bancos privados y de fomento agropecuario, empresas privadas y fundaciones. Son esquemas modernos que buscan la división del trabajo dentro de un proyecto común entre diferentes tipos de agrupaciones, cada una de las cuales guarda su independencia y persigue sus propósitos particulares, pero también aporta elementos útiles a los demás. <sup>71/</sup>

Los arreglos institucionales determinan también los estímulos y restricciones de los agentes económicos en el uso de los recursos naturales y la sustentabilidad de las diversas formas de manejo de los bosques. Las comunidades indígenas desempeñan un papel muy importante en la conservación de los recursos naturales y en su uso sustentable (UZACHI y la comunidad de Ixtlán en la Sierra Juárez, San Juan Nuevo en Michoacán, entre otras). El tránsito del esquema basado en la concesión del bosque a agentes económicos externos, a otro fincado en el aprovechamiento integral por parte de la comunidades dueñas del bosque, ha redundado en una forma de explotación mucho más sustentable de los recursos naturales y mayor impacto social benéfico en la región. Ciertamente, las comunidades requieren de apoyo, de asesoría y capacitación técnicas, pero esto es posible dentro del nuevo esquema y con la participación de diferentes agrupaciones privadas y públicas.

La Coordinadora Estatal de Organizaciones Cafetaleras representa el caso de una organización que combina la construcción de empresas sociales o aparatos económicos comerciales y financieros

---

<sup>71/</sup> Otros ejemplos de esquemas modernos de asociación pueden encontrarse en M. Muñoz y H. Santoyo, *Visión y misión agroempresarial. Competencia y cooperación en el medio rural*, Universidad Autónoma de Chapingo, CIESTAAM, México, segunda edición, 1996.

que funcionan bien, con un esquema organizativo que permite la participación y la comunicación horizontales (la Asamblea Mensual de Representantes). Este órgano responde a las características y necesidades regionales (una dispersión de las organizaciones locales miembros en el territorio del estado, cultura de participación en las comunidades indígenas) y puede considerarse como una innovación institucional, de improbable repetición en otros contextos.

Las innovaciones institucionales son un factor esencial para el desarrollo rural y la consolidación de organizaciones sociales, principalmente en este contexto de desinstitucionalización. Se requiere crear nuevos esquemas que alienten formas de intercambio y cooperación, patrones de asociación y alianzas estratégicas. Así, se necesitan esquemas institucionales que permitan superar las dificultades de construir empresas sociales. Al respecto, las experiencias regionales muestran que debe existir una separación, una clara línea divisoria entre las empresas (sociales y privadas) y las unidades económicas de los productores, a fin de evitar distorsiones y fomentar la eficiencia y la distribución de beneficios. Esta separación debe fincarse en la conciencia y el respeto mutuo, en una nítida comprensión de la división de funciones y tareas. La función de las empresas rurales es brindar servicios adecuados y a precios convenientes a sus socios, y en esta calidad deben ser evaluadas. Lo importante no es que sean propiedad de los productores, sino que cumplan con esta función. ¿De qué tipo de empresas se trata y cómo se vincularían con los productores? Esta es una cuestión a debatir, una tarea para la imaginación de los participantes.

10. ¿Cuál es la función de las ONG dentro de estos esquemas? Este es un asunto sobre el cual se ha discutido mucho, frecuentemente desde posiciones extremas. No hay espacio en este informe para profundizar en este debate, pero puede apuntarse que, de acuerdo con el trabajo de campo realizado, se descubrió que en los casos exitosos varias ONG han cumplido funciones positivas, facilitando el acceso al crédito y a canales comerciales, brindando asistencia técnica, colaborando en la capacitación de productores y suministrando información y contactos con agentes externos. <sup>72/</sup>

En términos generales, puede afirmarse que las ONG deben ser aliados estratégicos de los campesinos y productores. Su contribución esencial consiste en servir de gozne entre las comunidades y las organizaciones de productores por un lado, y los agentes económicos, empresas privadas e instituciones diversas, por otro; es decir, representan un espacio de encuentro y concertación de acciones entre estos participantes en la vida social rural.

11. En cuanto al lugar que ocupa el líder campesino en este nuevo contexto, corresponde acotar que tradicionalmente éste ha sido un actor fundamental de la vida social rural. Sin embargo, sus formas de control, sus maneras de reunir consenso y dirigir acciones han sido severamente erosionadas por la transformación de las nuevas reglas del juego. Ofrecer, prometer, dar y gestionar a cambio de fidelidad política; en esto ha consistido el método común de los líderes. Se trata de una relación clientelar, basada en las conexiones políticas de los líderes y en la privación de información y relaciones de los campesinos. El líder tradicional ha sido un intermediario entre el mundo

---

<sup>72/</sup> El término ONG es demasiado amplio y convendría acotarlo, aunque aquí no se le hace. Simplemente, se incluye en esa acepción a las fundaciones privadas, como la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural y a COPIDER, A.C.

campesino y el mundo urbano, muy vinculado con las formas corporativas de control político nacional.

Las funciones tradicionales del liderazgo han perdido vigencia, dado que el corporativismo está en decadencia, los esquemas burocrático-institucionales —espacio natural del líder— han cambiado sus reglas del juego y están siendo sustituidas por otros más vinculados al mercado, nuevo terreno en el cual los líderes no poseen ventajas comparativas. Tal vez más importante es el hecho de que la reconversión productiva de las organizaciones campesinas, una condición para su sobrevivencia en condiciones de libre mercado, es un terreno en el cual los líderes tradicionales tienen poco o nada que aportar. Muchas de las tareas de intermediación que hacían éstos antes las pueden ejecutar más eficientemente, en el nuevo contexto, otras organizaciones e instituciones, entre ellas las ONG.

Poquísimos dirigentes están planteando cómo resolver los problemas esenciales de las comunidades y los ejidos: elevar la productividad, generar empleos e ingresos, o sea, regenerar el tejido económico y social del campo. Los dirigentes de las empresas sociales están preocupados en la obtención de fondos financieros de fuera, administrar, manejar recursos y aspirar a puestos públicos.

Con todo, los líderes seguirán siendo necesarios, pero no ya como gestores sino como inductores del cambio en las localidades, propiciadores de procesos productivos e institucionales modernos. Se requieren menos relaciones personales y más institucionalidad. "No puede haber ya dirigentes campesinos en general", afirmaba un líder; "se requiere de un liderazgo especializado, moderno" que, por ejemplo, contribuya a disminuir las tensiones mencionadas entre empresas sociales y campesinos. 73/

12. Existen bases para afirmar que el ejido ya no es ni podrá ser como alguna vez lo fue: la organización capaz de articular a los productores rurales en sus iniciativas productivas. El proceso de producción rural se ha vuelto complejo y los campesinos están imbricados en los mercados de manera intensa, formando redes de relaciones con el resto de los agentes e instituciones rurales, de tal forma que son otras organizaciones y formas de asociación, y no el ejido, las que conducen hoy, y lo seguirán haciendo cada vez más en el futuro, los proyectos económicos de los campesinos.

El ejido se ha fragmentado y atomizado en múltiples asociaciones y grupos: SPR, SSS, Asociaciones Agrícolas Locales, cooperativas, grupos solidarios, entre otras. Los ejidatarios participan de manera individual y en varios de estos grupos, formados para perseguir cada uno de ellos propósitos específicos: crédito, seguro, abasto, etc. El ejido no desempeña casi ninguna tarea coordinadora de estos grupos, ni tampoco de apoyo.

No se deberían extraer sólo conclusiones pesimistas de este hecho. Son estas nuevas formas asociativas las que toman la estafeta dejada por el ejido en tanto organización económica. Los ejidatarios encuentran en este conjunto de figuras legales formas de asociarse que les permiten negociar créditos, buscar mejores servicios técnicos, procurar insumos, comercializar sus productos

---

73/ Entrevista con Arturo García, exdirigente de la Coalición de Ejidos de Atoyac.

y poner en marcha todo tipo de proyectos. Tienen la ventaja de ser grupos pequeños, basados en la confianza y el conocimiento mutuos, de dar certidumbre a sus miembros, de disminuir el riesgo de acciones individuales lesivas para el grupo y, por ello, de promover la inversión. Ciertamente, tienen la gran desventaja que su pequeña escala les representa en forma de altos costos de transacción. Sin embargo, esta desventaja podría eliminarse mediante su integración a otras organizaciones más grandes, bajo esquemas institucionales nuevos.

En la actualidad el ejido sigue constituyendo una matriz social que aglutina a los habitantes del campo (ejidatarios y no ejidatarios) en torno a problemas y proyectos comunes relacionados con la gestión del territorio y los recursos comunes, con la reproducción y la organización de la vida social. En este sentido, no puede ser sustituido por las figuras asociativas mencionadas, sino que pervive una división de tareas.

Es cierto que el ejido ha perdido fuerza y legitimidad, y esto es preocupante. Así, por efecto de la reforma al artículo 27 de la constitución, la renta de parcelas está creciendo rápidamente y la venta, a pesar de que no es masiva hasta el momento, es cada vez más frecuente. Esto debilita tanto al ejido como a los grupos intraejidales. Las asambleas ejidales son cada vez menos frecuentes y concurridas y, bajo la nueva legislación, el comisariado ejidal ha perdido poderes en cuanto a la asignación de parcelas ejidales se refiere. Esto es grave porque el ejido es depositario de un patrimonio territorial y natural considerable, de cuya buena gestión depende, al menos en parte, el futuro del campo.

Además, el ejido es una institución que sólo agrupa a los beneficiarios de la reforma agraria, es decir, a los que tienen tierra, pero no a otros agentes como los jóvenes, los jornaleros, los artesanos y comerciantes. El ejido adquirió su gran legitimidad cuando la distribución de tierras estaba en su apogeo durante y después del régimen cardenista, época en que la mayoría de los habitantes del campo eran ejidatarios con tierra. Era la institución agraria por antonomasia. Ahora la sociedad rural es más compleja y los no ejidatarios han pasado a ser la mayoría. El ejido no puede representarla. En este sentido es una institución de otra época.

La posibilidad de sustituirlo y el tipo de institución requerida exige que se tome en cuenta que el ejido sigue siendo depositario de grandes recursos nacionales (bosques, recursos bióticos, yacimientos, áreas ganaderas, entre otros, ubicados en los terrenos comunes), y también que, pese a todo, sigue siendo una instancia de articulación social en el campo. Sería prioritario fortalecer el papel del ejido como administrador de este patrimonio común y como matriz social, como asamblea de los pueblos, como instancia que coordina los esfuerzos colectivos en el logro de objetivos colectivos. Es aceptable una atomización económica, complementada por otras organizaciones productivas nuevas, pero no un debilitamiento del tejido social rural. Con todo, el fortalecimiento del ejido supondría una transformación profunda de la legislación agraria vigente.

13. La reconversión productiva es una asignatura pendiente de las organizaciones del sector social. Muy pocas exhiben logros en cuanto a la introducción de avances tecnológicos, aumentos de la productividad, mejoramiento de suelos, rotación de cultivos y manejo sustentable de los recursos naturales. Esta es un área vital, sobre todo en el contexto de una economía abierta, pero lamentablemente descuidada. Privilegiaron los avances en la comercialización, el crédito y la

agroindustria, dejando a un lado la reestructuración de la base productiva misma. Esto constituye una de sus grandes limitaciones.

14. Finalmente, corresponde concluir este informe con la siguiente serie de recomendaciones, que en algunos aspectos coinciden con sugerencias de los dirigentes, técnicos y productores entrevistados:

a) La revitalización de las organizaciones productivas y sociales de base debe ser el medio y el fin último de la construcción y fortalecimiento de agrupaciones regionales y nacionales. Existe una interacción entre unas y otras. Las regionales son indispensables porque aportan valiosos servicios y completan el proceso productivo de sus miembros. Las de índole nacional ofrecen coberturas útiles y negocian políticas y programas favorables, aunque con frecuencia están demasiado separadas de las agrupaciones regionales y de las de primer nivel. Conviene sacar lecciones del pasado reciente: si las organizaciones de base no se consolidan firmemente en sus localidades, aquellas construidas sobre ellas serán siempre débiles y terminarán por desaparecer sin cumplir sus objetivos.

Por ello, es necesario regresar al terreno de lo local, a fortalecer las economías regionales, los tejidos organizativos básicos, siguiendo estrategias que reflejen el carácter multiactivo de las unidades familiares, sus diversas fuentes de ingreso. La clave del problema reside en hallar la forma de incidir en el nivel de vida de la población. Hay que empezar desde abajo, aprovechando todo el potencial de la gente y los recursos locales.

b) Avanzar en la reconversión productiva usando los recursos de manera sustentable. Es importante elevar la productividad y la competitividad, pero mediante la aplicación de tecnologías y prácticas que regeneren y conserven los recursos naturales: rescate y conservación de suelos, selección de los cultivos más adecuados para los terrenos y climas disponibles (ordenación territorial), rotación adecuada de cultivos y paquetes técnicos ecológicos.

c) Definir estrategias de reproducción social de bajo riesgo, que minimicen los efectos traumáticos de los cambios económicos e institucionales externos. Esto implica combinar la producción para el autoconsumo y para la venta en proporciones adecuadas a los recursos naturales y familiares, evitar el monocultivo, diversificar los cultivos, diversificar las fuentes de empleo e ingresos y evitar dependencias excesivas con respecto a fuentes de financiamiento y canales comerciales. Combinar proyectos de apropiación productiva con los de desarrollo social.

d) Progresar en el control paulatino de los procesos de comercialización, financiamiento y agroindustrialización, a través de mecanismos más participativos, transparentes y manejables por los productores (fondos de autoaseguramiento, bancos campesinos, cajas de ahorro, pequeñas y medianas agroindustrias, entre otros proyectos), así como mediante la participación en esquemas institucionales nuevos que permitan la colaboración y la asociación con otros agentes. En el terreno comercial cabe señalar la importancia de producir lo que demanda el mercado y buscar nichos de mercado.

e) Diseñar y obtener apoyos y financiamiento para poner en marcha programas permanentes de capacitación de productores y dirigentes en todos los terrenos. Este debe ser una tarea central de las organizaciones sociales.

f) Al sector público le corresponde trazar una política de desarrollo institucional moderna que cubra los vacíos institucionales dejados por el cambio de modelo y que no estén siendo atendidos por agentes privados. Esto no significa volver a construir organismos públicos que marginen al resto de los sectores, sino, al contrario, crear condiciones para que surjan esquemas institucionales nuevos en los cuales participen diversos actores, incluyendo al propio gobierno.

La CEPAL sostiene que los gobiernos —junto con los gremios y otras ONG— tienen una nueva y relevante función que cumplir como facilitadores de acuerdos de coordinación vertical, primordialmente orientados a la remoción de las imperfecciones del mercado y la reducción de los costos de transacción (por la vía de incentivar la organización de los productores, modificar leyes que rigen contratos y fortalecer las instituciones que velan por su cumplimiento, mejorar los sistemas de información, entre otras medidas). <sup>74/</sup>

Una política pública moderna debería de enfocarse, más que a organización de productores (tarea que no le corresponde al Estado), a fomentar, seguir y evaluar esquemas nuevos con esta finalidad y en los que participen empresas, asociaciones civiles, fundaciones, universidades y otras organizaciones. El papel de las ONG en este campo es creciente en México y otros países, pero nadie supervisa, evalúa a estos organismos y propone medidas para mejorar su funcionamiento. Esta tarea le corresponde al Estado.

Diseñar y aplicar programas de fomento productivo y social en el campo es la mejor manera de impulsar a las organizaciones de productores desde el sector público. Habría que comenzar por fortalecer organismos y programas que han demostrado su utilidad en el nuevo contexto; por ejemplo, instrumentos financieros como FIRA (y sus programas de garantía y parafinancieras), así como los programas de cajas solidarias y Fondos Regionales de Solidaridad, entre otros.

Otras tareas públicas son velar porque en los programas de descentralización se fortalezcan las organizaciones sociales y se amplíen sus responsabilidades. El apoyo y fomento de la capacitación y la información de dichas organizaciones es fundamental. Lo es también evaluar la normativa existente y proponer reformas para fortalecer ese capital social que constituyen las organizaciones sociales en el campo.

---

<sup>74/</sup> CEPAL, *La brecha de la equidad. América Latina, el Caribe y la Cumbre Social*, Santiago de Chile, 1997.



Anexo estadístico



Cuadro 1

## MEXICO: SUPERFICIE HABILITADA POR EL BANCO NACIONAL DE CREDITO RURAL (BANRURAL)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 a/	Promedios					
									1980-1985	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1985-1995	1990-1995
Miles de hectáreas														
Total	5,479	1,951	1,236	1,198	1,045	1,129	1,251	1,851	6,438	6,877	6,093	2,758	3,856	1,302
Ajonjolí	35	16	2	-	-	-	-	1	87	78	62	17	34	3
Arroz	112	31	12	15	12	15	15	16	135	146	129	47	76	17
Cártamo	161	62	4	7	11	23	9	18	190	190	170	74	98	19
Frijol	829	275	193	123	82	92	249	376	899	984	881	395	548	169
Maíz	2,116	502	367	377	434	434	329	382	2,760	2,985	2,565	1,066	1,575	407
Semilla de algodón	86	73	50	6	3	21	71	103	140	117	101	55	69	37
Sorgo	737	290	102	159	119	147	234	254	898	944	837	348	526	175
Soya	219	71	60	67	55	71	36	12	160	187	178	92	124	60
Trigo	560	274	213	201	179	197	193	167	501	557	530	301	378	210
Otros cultivos b/	624	357	233	243	150	129	115	522	668	690	641	361	429	205
Riego	1,205	928	650	620	583	672	640	569	1,502	1,576	1,430	880	1,068	682
Ajonjolí	4	10	2	-	-	-	-	-	15	15	12	4	7	2
Arroz	40	16	8	10	7	9	7	7	50	53	50	20	31	10
Cártamo	47	62	1	2	3	13	7	16	54	41	44	29	26	15
Frijol	66	66	60	38	35	40	47	22	89	83	70	56	58	48
Maíz	148	130	154	160	238	280	231	193	242	252	208	193	210	199
Semilla de algodón	86	73	50	6	1	16	58	95	130	113	100	54	66	34
Sorgo	162	139	57	89	24	22	27	70	215	220	206	100	132	60
Soya	160	60	43	48	42	60	25	3	116	131	127	68	89	46
Trigo	409	255	198	188	159	171	171	153	392	446	423	255	311	190
Otros cultivos b/	83	117	77	79	74	61	67	118	199	221	192	102	137	79
Temporal	4,274	1,023	586	578	462	457	611	716	4,937	5,301	4,663	1,878	2,788	620
Ajonjolí	31	6	-	-	-	-	-	1	72	63	50	13	27	1
Arroz	72	15	4	5	5	6	8	9	85	93	79	27	46	7
Cártamo	114	-	3	5	8	10	2	2	136	148	126	46	71	5
Frijol	763	209	133	85	47	52	202	354	810	901	812	339	490	121
Maíz	1,968	372	213	217	196	154	98	189	2,518	2,733	2,357	873	1,366	208
Semilla de algodón	-	-	...	...	2	5	13	8	10	4	1	1	2	3
Sorgo	575	151	45	70	95	125	207	184	683	723	631	248	393	116
Soya	59	11	17	19	13	11	11	9	45	56	51	24	34	14
Trigo	151	19	15	13	20	26	22	14	109	111	107	47	67	19
Otros cultivos b/	541	240	156	164	76	68	48	404	470	469	449	259	291	125

79

/Continúa

Cuadro 1 (Continúa)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995 a/	1996 a/	Promedios					
									1980-1985	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1985-1995	1990-1995
Porcentajes														
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Riego/Total	22.0	47.6	52.6	51.8	55.8	59.5	51.2	30.7	23.3	22.9	23.5	31.9	27.7	52.4
Temporal/total	78.0	52.4	47.4	48.2	44.2	40.5	48.8	38.7	76.7	77.1	76.5	68.1	72.3	47.6
Ajonjolí	0.6	0.8	0.2	-	-	-	-	0.1	1.4	1.1	1.0	0.6	0.9	0.2
Arroz	2.0	1.6	1.0	1.3	1.1	1.3	1.2	0.9	2.1	2.1	2.1	1.7	2.0	1.3
Cártamo	2.9	3.2	0.3	0.6	1.1	2.0	0.7	1.0	2.9	2.8	2.8	2.7	2.5	1.5
Frijol	15.1	14.1	15.6	10.3	7.8	8.1	19.9	20.3	14.0	14.3	14.5	14.3	14.2	13.0
Maíz	38.6	25.7	29.7	31.5	41.5	38.4	25.3	20.6	42.9	43.4	42.1	38.6	40.9	31.3
Semilla de algodón	1.6	3.7	4.0	0.5	0.3	1.9	5.7	5.6	2.2	1.7	1.6	2.0	1.8	2.9
Sorgo	13.5	14.9	8.3	13.3	11.4	13.0	18.7	13.7	13.9	13.7	13.7	12.6	13.6	13.5
Soya	4.0	3.6	4.9	5.6	5.3	6.3	2.9	0.6	2.5	2.7	2.9	3.3	3.2	4.6
Trigo	10.2	14.0	17.2	16.8	17.1	17.4	15.4	9.0	7.8	8.1	8.7	10.9	9.8	16.1
Otros cultivos b/	11.4	18.3	18.9	20.3	14.4	11.4	9.2	28.2	10.4	10.0	10.5	13.1	11.1	15.7
Tasas de crecimiento														
Total	-24.6	-64.4	-36.6	-3.1	-12.8	8.0	10.8	48.0	5.4	0.1	-22.9	-26.7	-16.0	-8.5
Ajonjolí	-49.3	-54.3	-87.5	-	-	-	-	-	-8.1	0.7	-29.5	-	-	-
Arroz	-17.0	-72.3	-61.3	25.0	-20.0	25.0	-	6.7	15.6	-2.5	-30.8	-30.7	-22.7	-13.5
Cártamo	-36.4	-61.5	-93.5	75.0	57.1	109.1	-60.9	100.0	-3.5	9.7	-18.2	-32.9	-25.4	-32.0
Frijol	-29.4	-66.8	-29.8	-36.3	-33.3	12.2	170.7	51.0	3.3	0.3	-20.4	-34.6	-11.7	-2.0
Maíz	-34.5	-76.3	-26.9	2.7	15.1	-	-24.2	16.1	6.2	-0.3	-30.4	-28.4	-20.0	-8.1
Semilla de algodón	-41.1	-15.1	-31.5	-88.0	-50.0	600.0	238.1	45.1	-10.8	5.6	-7.0	-27.6	-3.8	-0.6
Sorgo	-16.3	-60.7	-64.8	55.9	-25.2	23.5	59.2	8.5	5.8	-0.5	-23.0	-25.8	-14.1	-4.2
Soya	116.8	-67.6	-15.5	11.7	-17.9	29.1	-49.3	-66.7	28.1	-8.0	-21.5	-5.7	-17.2	-12.7
Trigo	15.2	-51.1	-22.3	-5.6	-10.9	10.1	-2.0	-13.5	15.8	-2.5	-16.6	-14.0	-11.8	-6.8
Otros cultivos b/	-21.4	-42.8	-34.7	4.3	-38.3	-14.0	-10.9	353.9	0.4	2.2	-12.5	-26.1	-16.5	-20.3
Riego	-19.9	-23.0	-30.0	-4.6	-6.0	15.3	-4.8	-11.1	5.3	-2.6	-11.0	-12.6	-9.1	-7.2
Ajonjolí	-71.4	150.0	-80.0	-	-	-	-	-	-9.7	-1.1	-7.8	-	-	-
Arroz	-21.6	-60.0	-50.0	25.0	-30.0	28.6	-22.2	-	15.8	-1.8	-27.3	-25.1	-21.5	-15.2
Cártamo	-34.7	31.9	-98.4	100.0	50.0	333.3	-46.2	128.6	-26.0	8.1	25.4	-24.8	-10.0	-35.4
Frijol	-24.1	-	-9.1	-36.7	-7.9	14.3	17.5	-53.2	-3.1	-10.7	4.9	-12.1	-1.0	-6.6
Maíz	-38.3	-12.2	18.5	3.9	48.8	17.6	-17.5	-16.5	1.0	-6.9	-9.8	2.6	0.6	12.2
Semilla de algodón	-40.7	-15.1	-31.5	-88.0	-83.3	1500.0	262.5	63.8	-8.7	6.7	-6.8	-30.7	-5.7	-4.5
Sorgo	-21.0	-14.2	-59.0	56.1	-73.0	-8.3	22.7	159.3	5.1	-1.2	-11.1	-31.1	-20.0	-27.9
Soya	150.0	-62.5	-28.3	11.6	-12.5	42.9	-58.3	-88.0	27.3	-10.2	-19.2	-1.1	-17.6	-16.1
Trigo	1.5	-37.7	-22.4	-5.1	-15.4	7.5	0.0	-10.5	15.3	-1.5	-13.7	-13.3	-10.8	-7.7
Otros cultivos b/	-62.9	41.0	-34.2	2.6	-6.3	-17.6	9.8	76.1	2.8	0.1	-11.9	-19.5	-11.2	-10.6

/Continúa

Cuadro 1 (Conclusión)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995 a/	1996 a/	Promedios					
									1980-1985	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1985-1995	1990-1995
Temporal	-25.9	-76.1	-42.7	-1.4	-20.1	-1.1	33.7	17.2	5.5	0.8	-28.6	-34.5	-19.7	-9.8
Ajonjolí	-43.6	-80.6	-	-	-	-	-	-	-7.7	1.3	-40.0	-	-	-
Arroz	-14.3	-79.2	-73.3	25.0	-	20.0	33.3	12.5	15.5	-2.9	-33.7	-35.6	-23.5	-11.8
Cártamo	-37.0	-	-	66.7	60.0	25.0	-80.0	-	5.9	10.4	-	-38.3	-	-
Frijol	-29.8	-72.6	-36.4	-36.1	-44.7	10.6	288.5	75.2	3.8	1.7	-23.7	-39.7	-13.0	-0.7
Maíz	-34.2	-81.1	-42.7	1.9	-9.7	-21.4	-36.4	92.9	6.7	0.4	-33.5	-39.0	-28.6	-23.4
Semilla de algodón	-	-	-	-	-	150.0	160.0	-38.5	-46.1	-27.7	-	30.8	29.2	-
Sorgo	-14.8	-73.7	-70.2	55.6	35.7	31.6	65.6	-11.1	6.1	-0.3	-28.7	-24.5	-12.8	6.5
Soya	59.5	-81.4	54.5	11.8	-31.6	-15.4	-	-18.2	30.4	-3.2	-	-18.3	-16.1	-
Trigo	81.9	-87.4	-21.1	-13.3	53.8	30.0	-15.4	-36.4	17.6	-6.3	-33.3	-17.6	-17.1	3.0
Otros cultivos b/	-5.1	-55.6	-35.0	5.1	-53.7	-10.5	-29.4	741.7	-0.6	3.0	-12.9	-29.8	-20.5	-27.5

Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), Boletín Mensual de Información Básica del Sector Agropecuario y Forestal, varios meses y Poder Ejecutivo Federal  
Anexo Estadístico del Sexto Informe de Gobierno, 1994 y Segundo Informe de Gobierno, 1996.

a/ Cifras preliminares.

b/ Se refiere a cebada, productos hortícolas, frutícolas y forrajeros.

## MEXICO: SUPERFICIE ASEGURADA DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS AGRICOLAS a/

	1990	1991	1992	1993	1994	1995 b/	1996 b/	Promedios						
								1980-1985	1982-1988	1980-1990	1988-1994	1985-1990	1985-1995	1990-1995
Miles de hectáreas														
Total	1,226	356	475	438	506	926	1,026	6,360	6,599	5,808	1,988	5,380	3,180	655
Arroz	20	11	7	4	12	15	17	151	162	143	54	149	85	12
Frijol	239	28	32	45	39	96	111	944	968	883	317	799	457	80
Maíz	375	107	139	174	191	329	379	2,800	2,925	2,563	845	2,349	1,366	219
Trigo	186	42	95	72	80	199	188	567	630	537	212	548	343	112
Ajonjolí	13	2	2	-	1	-	-	90	80	74	17	62	34	3
Cártamo	48	2	3	4	9	3	3	219	221	197	69	178	99	12
Soya	62	42	30	20	37	39	45	249	263	218	72	206	127	38
Semilla de algodón	24	36	3	1	14	84	97	178	143	140	44	103	68	27
Sorgo	254	56	87	50	43	65	75	1,089	1,139	988	308	936	538	93
Cebada	5	4	5	5	3	5	6	74	67	64	16	52	31	5
Otros	...	26	72	63	77	91	105	...	...	...	34	...	...	55
Riego	398	165	243	242	301	...	...	1,578	1,644	1,448	602	1,371	834	225
Arroz	9	5	4	3	8	...	...	63	65	59	25	63	36	5
Frijol	27	8	17	21	18	...	...	110	103	98	42	77	48	15
Maíz	41	26	72	122	136	...	...	269	279	246	134	220	152	66
Trigo	158	38	91	64	71	...	...	460	524	440	182	458	274	70
Ajonjolí	2	1	1	-	1	...	...	16	16	14	3	12	7	1
Cártamo	20	1	1	1	7	...	...	60	51	55	29	44	25	5
Soya	45	38	25	18	34	...	...	188	199	163	55	152	93	27
Semilla de algodón	21	29	2	1	13	...	...	166	136	131	38	97	57	11
Sorgo	74	18	29	10	11	...	...	239	262	234	90	239	136	24
Cebada	1	1	1	2	2	...	...	7	10	8	3	8	5	1
Otros	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Temporal	828	165	160	133	128	...	...	4,782	4,955	4,360	1,352	4,010	2,240	236
Arroz	11	6	3	1	4	...	...	89	98	84	29	85	48	4
Frijol	212	20	15	24	21	...	...	834	865	785	275	721	401	49
Maíz	334	81	67	52	55	...	...	2,532	2,646	2,317	711	2,129	1,184	98
Trigo	28	4	4	8	9	...	...	107	106	97	29	90	52	9
Ajonjolí	11	1	1	-	-	...	...	74	64	61	14	50	28	2
Cártamo	28	1	2	3	2	...	...	158	170	142	40	134	74	6
Soya	17	4	5	2	3	...	...	61	65	55	17	54	31	5
Semilla de algodón	3	7	1	-	1	...	...	11	7	9	6	6	4	2
Sorgo	180	38	58	40	32	...	...	850	877	754	218	697	395	58
Cebada	4	3	4	3	1	...	...	67	57	57	13	44	25	3
Otros	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

/Continúa

Cuadro 2.(Conclusión)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995 b/	1996 b/	Promedios						
								1980-1985	1982-1988	1980-1990	1988-1994	1985-1990	1985-1995	1990-1995
Porcentajes														
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Riego	32.5	46.3	51.2	55.3	59.5	...	...	24.8	24.9	24.9	30.3	25.5	26.2	...
Temporal	67.5	46.3	33.7	30.4	25.3	...	...	75.2	75.1	75.1	68.0	74.5	70.4	...
Arroz	1.6	3.1	1.5	0.9	2.4	1.6	1.7	2.4	2.5	2.5	2.7	2.8	2.7	1.8
Frijol	19.5	7.9	6.7	10.3	7.7	10.4	10.8	14.8	14.7	15.2	15.9	14.8	14.4	12.2
Maíz	30.6	30.1	29.3	39.7	37.7	35.5	36.9	44.0	44.3	44.1	42.5	43.6	43.0	33.5
Trigo	15.2	11.8	20.0	16.4	15.8	21.5	18.3	8.9	9.5	9.2	10.6	10.2	10.8	17.2
Ajonjolí	1.1	0.6	0.4	0.0	0.2	...	...	1.4	1.2	1.3	0.9	1.2	1.1	0.5
Cártamo	3.9	0.6	0.6	0.9	1.8	0.3	0.3	3.4	3.3	3.4	3.5	3.3	3.1	1.8
Soya	5.1	11.8	6.3	4.6	7.3	4.2	4.4	3.9	4.0	3.8	3.6	3.8	4.0	5.9
Semilla de algodón	2.0	10.1	0.6	0.2	2.8	9.1	9.5	2.8	2.2	2.4	2.2	1.9	2.2	4.1
Sorgo	20.7	15.7	18.3	11.4	8.5	7.0	7.3	17.1	17.3	17.0	15.5	17.4	16.9	14.1
Cebada	0.4	1.1	1.1	1.1	0.6	0.5	0.6	1.2	1.0	1.1	0.8	1.0	1.0	0.7
Otros	...	7.3	15.2	14.4	15.2	9.8	10.2	...	...	...	1.7	...	...	8.4
Tasas de crecimiento														
Total	-73.7	-71.0	33.4	-7.8	15.5	83.0	10.8	6.3	-3.5	-12.8	-34.2	-28.5	-17.8	-5.5
Riego	-70.0	-58.5	47.3	-0.4	24.4	...	...	10.4	-3.0	-9.4	-23.8	-25.7	...	...
Temporal	-75.2	-80.1	-3.0	-16.9	-3.8	...	...	5.0	-3.6	-14.0	-45.2	-29.6	...	...
Arroz	-89.0	-45.0	-36.4	-42.9	200.0	25.0	13.3	18.0	-2.5	-14.6	-33.9	-38.2	-23.6	-5.6
Frijol	-68.3	-88.3	14.3	40.6	-13.3	146.2	15.6	-0.7	-3.7	-11.1	-42.5	-20.4	-18.5	-16.7
Maíz	-80.6	-71.5	29.9	25.2	9.8	72.3	15.2	4.4	-2.9	-16.1	-36.8	-32.6	-19.0	-2.6
Trigo	-63.3	-77.4	126.2	-24.2	11.1	148.8	-5.5	22.0	-4.9	-4.3	-26.3	-25.0	-12.8	1.4
Ajonjolí	-61.8	-84.6	-	-	-	-	-	-8.2	-0.7	-21.2	-50.6	-32.4	-	-
Cártamo	-67.8	-95.8	50.0	33.3	125.0	-66.7	-	6.1	4.9	-11.1	-43.1	-25.4	-34.6	-42.6
Soya	-71.0	-32.3	-28.6	-33.3	85.0	5.4	15.4	37.1	-16.7	-0.9	-15.1	-28.4	-19.2	-8.9
Semilla de algodón	-70.4	50.0	-91.7	-66.7	1300.0	500.0	15.5	-7.9	2.3	-19.5	-32.6	-29.7	-5.0	28.5
Sorgo	-66.4	-78.0	55.4	-42.5	-14.0	51.2	15.4	9.3	-4.1	-11.1	-39.9	-27.6	-25.8	-23.9
Cebada	-90.9	-20.0	25.0	0.0	-40.0	66.7	20.0	-12.4	-14.9	-25.8	-33.6	-37.2	-20.7	-
Otros	-	-	176.9	-12.5	22.2	18.2	15.4	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), Boletín Mensual de Información Básica del Sector Agropecuario y Forestal, agosto de 1996 y Poder Ejecutivo Federal, Anexo Estadístico

Sexto Informe de Gobierno, 1994 y del Segundo Informe de Gobierno, 1996.

a/ A partir de 1991 la disminución de la superficie asegurada por AGROSAMEX se debe a la prestación de este servicio por aseguradoras privadas.

b/ Cifras preliminares.

## MEXICO: INDICES DE PRECIOS AL CONSUMIDOR, AL PRODUCTOR Y DE MATERIAS PRIMAS

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 a/	Promedios					
								1980-1985	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1985-1995	1990-1995
Base 1994 = 100													
Precios al consumidor general	60.1	73.7	85.2	93.5	100.0	135.0	181.4	1.7	10.8	29.6	71.4	42.0	91.3
Precios al productor general b/	66.1	78.8	88.2	94.0	100.0	141.5	190.2	2.2	13.4	34.5	75.5	44.8	94.8
Agropecuario c/	60.8	74.6	91.5	96.4	100.0	121.0	171.4	1.4	8.7	26.6	71.0	40.5	90.7
Agricultura d/	60.8	74.5	88.7	94.1	100.0	123.3	172.6	1.3	8.5	26.8	70.5	40.4	90.2
Ganadería d/	76.8	93.3	98.3	98.2	100.0	127.3	192.9	2.4	14.1	39.0	83.4	47.5	99.0
Silvicultura d/	70.5	81.1	90.0	97.8	100.0	127.7	175.9	2.1	12.3	36.3	79.1	45.1	94.5
Caza y pesca d/	71.4	75.0	82.2	88.3	100.0	132.0	172.0	2.3	15.9	40.2	77.1	45.4	91.5
Abonos y fertilizantes d/	44.5	64.4	82.8	88.1	100.0	148.3	226.0	1.0	6.6	19.6	62.4	37.8	88.0
Alimentos para animales d/	75.0	84.9	91.5	92.7	100.0	145.5	230.3	5.1	19.7	44.6	81.7	50.0	98.3
Electricidad d/	72.6	95.6	109.5	110.3	100.0	126.7	160.4	2.3	12.7	35.3	84.2	47.6	102.5
Materias primas consumidas general d/													
Agricultura d/	55.1	69.9	85.6	92.3	100.0	141.4	196.6	1.5	10.0	27.3	69.1	41.1	90.7
Ganadería d/	75.6	86.6	94.5	98.8	100.0	122.2	190.0	1.9	13.1	38.1	82.0	46.1	96.3
Silvicultura d/	64.4	78.2	88.3	92.4	100.0	161.0	231.0	2.0	13.9	35.1	75.8	46.1	97.4
Caza y pesca d/	68.7	80.0	85.3	92.9	100.0	159.3	220.0	2.1	15.0	37.8	77.4	47.0	97.7
Abonos y fertilizantes	53.1	77.5	76.0	83.0	100.0	210.7	295.8	1.6	11.6	29.1	67.8	45.4	100.0
Alimentos para animales	71.6	83.3	92.1	93.6	100.0	156.0	219.0	2.5	14.5	37.7	78.9	47.5	99.4
Electricidad	73.7	90.9	92.4	94.8	100.0	169.0	240.3	1.9	15.4	40.8	82.6	49.9	103.5
Base 1980 = 100													
Precios al consumidor general	15,057.9	18,470.4	21,334.8	23,415.2	25,046.8	33,830.0	45,437.4	432.1	2,693.3	7,417.9	17,874.5	10,507.8	22,859.2
Precios al productor general b/	12,157.4	14,477.7	16,220.0	17,283.9	18,384.4	26,012.6	34,960.3	410.6	2,460.8	6,341.8	13,887.4	8,243.2	17,422.7
Agropecuario c/	17,804.9	21,865.2	26,797.5	28,241.0	29,286.0	35,436.4	50,185.4	398.2	2,535.5	7,803.1	20,791.9	11,865.4	26,571.8
Agricultura d/	18,096.3	22,174.7	26,396.5	28,020.9	29,768.6	36,704.1	51,387.7	389.3	2,541.7	7,979.8	21,000.8	12,019.8	26,860.2
Ganadería d/	12,834.3	15,582.2	16,424.7	16,407.2	16,706.4	21,274.9	32,231.2	408.8	2,357.5	6,508.7	13,940.7	7,928.8	16,538.3
Silvicultura d/	11,441.1	13,163.5	14,602.2	15,877.1	16,229.8	20,733.1	28,553.7	344.1	2,004.0	5,884.4	12,834.6	7,316.5	15,341.1
Caza y pesca d/	16,991.6	17,835.8	19,543.5	20,995.1	23,790.1	31,411.3	40,917.3	544.9	3,783.1	9,570.5	18,332.6	10,811.7	21,761.2
Abonos y fertilizantes	14,723.6	21,329.6	27,410.2	29,175.2	33,119.9	49,119.6	49,119.6	333.4	2,176.4	6,489.0	20,653.2	12,520.7	29,146.4
Alimentos para animales	4,724.7	5,347.9	5,764.4	5,841.5	6,300.0	9,166.7	9,166.7	322.4	1,243.0	2,811.2	5,145.1	3,150.7	6,190.9
Electricidad	12,191.5	16,066.4	18,403.2	18,531.1	16,801.7	21,293.8	26,942.9	378.2	2,139.2	5,937.7	14,149.4	8,004.2	17,214.6

/Continúa

Cuadro 3 (Conclusión)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 a/	Promedios					
								1980-1985	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1985-1995	1990-1995
<b>Materias primas consumidas general d/</b>													
Agricultura d/	16,370.4	20,782.9	25,443.9	27,433.1	29,715.8	42,020.2	58,407.0	442.9	2,971.7	8,105.2	20,540.6	12,224.2	26,961.1
Ganadería d/	14,668.7	16,795.1	18,339.1	19,171.7	19,401.5	23,717.9	36,866.5	377.3	2,541.0	7,387.2	15,908.6	8,941.6	18,682.3
Silvicultura d/	17,688.8	21,487.6	24,255.8	25,389.8	27,470.7	44,233.6	63,449.1	559.6	3,823.7	9,647.2	20,809.4	12,666.1	26,754.4
Caza y pesca d/	19,880.1	23,124.0	24,680.8	26,872.1	28,920.8	46,080.1	63,626.3	609.3	4,326.5	10,945.7	22,392.2	13,589.0	28,259.6
Abonos y fertilizantes	17,571.3	21,119.7	27,410.2	29,175.2	33,119.9	49,119.6	49,548.6	530.9	3,852.6	9,641.6	22,384.0	13,711.8	29,586.0
Alimentos para animales	11,999.9	13,959.3	15,436.6	15,674.0	16,752.4	26,137.4	36,682.4	419.7	2,421.8	6,315.9	13,221.3	7,957.5	16,659.9
Electricidad	39,075.4	40,191.4	45,615.0	50,808.2	52,999.1	89,573.8	127,368.5	1,020.2	8,169.4	21,635.7	42,247.7	25,760.8	53,043.8
<b>Abonos y fertilizantes</b>													
Sulfato de amonio	16,577.8	24,532.5	33,479.9	36,027.8	41,824.5	63,617.4	...	...	...	...	...	...	36,010.0
Urea	12,269.2	18,444.7	22,675.2	22,716.3	27,603.1	44,241.3	...	...	...	...	...	...	24,658.3
Superfosfato de calcio	15,649.5	20,433.0	27,822.0	29,864.2	30,601.1	41,852.8	...	...	...	...	...	...	27,703.8
Nitrato de amonio	13,530.9	20,853.2	22,321.1	24,791.3	28,457.0	39,238.0	...	...	...	...	...	...	24,865.3
Insecticidas y plaguicidas	13,988.0	17,113.1	19,928.3	21,364.1	22,498.4	37,411.6	...	...	...	...	...	...	22,050.6
Insecticidas agrícolas	13,664.2	16,836.1	19,788.6	21,260.3	22,498.4	37,411.6	...	...	...	...	...	...	21,909.9
<b>Maquinaria e implementos agrícolas</b>													
Gasolina nova	21,860.3	28,715.4	40,678.1	43,733.6	46,941.1	68,834.4	...	...	...	...	...	...	41,793.8
Diesel	54,723.8	62,346.4	74,080.0	87,768.5	98,811.5	142,893.5	...	...	...	...	...	...	86,770.6
Aceites y lubricantes	18,997.4	25,960.2	26,045.8	26,045.8	26,524.9	54,577.4	...	...	...	...	...	...	29,691.9
<b>Alimentos para animales</b>													
Ganado vacuno	5,522.2	6,103.2	6,467.3	6,553.0	7,356.0	10,081.6	...	...	...	...	...	...	7,013.9
Cerdos	4,988.7	5,543.6	5,844.8	5,896.7	6,482.3	9,659.5	...	...	...	...	...	...	6,402.6
Aves	4,485.8	5,161.9	5,627.7	5,714.0	5,998.5	8,802.7	...	...	...	...	...	...	5,965.1
Engorda de pollos	5,328.2	5,861.2	6,171.3	6,206.2	6,785.7	10,104.9	...	...	...	...	...	...	6,742.9
Ponedoras	4,924.4	5,391.9	5,615.5	5,672.6	6,564.1	9,453.7	...	...	...	...	...	...	6,270.4

Fuente: Banco de México, Indicadores Económicos y Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), Centro de Estadística Agropecuaria.

a/ Cifras preliminares.

b/ Clasificación por destino de los bienes finales a nivel de los componentes de la demanda final.

c/ Clasificación por origen de los bienes finales a nivel de grupo de ramas.

d/ Clasificación por origen de los bienes finales a nivel de rama de actividad económica.

## MEXICO: PRODUCCION, VENTA Y PRECIO DE LAS SEMILLAS CERTIFICADAS

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 a/	Promedios						
								1980-1985	1980-1990	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1985-1995	1990-1995
<b>Producción b/</b>	62,950	31,973	13,320	18,287	19,814	19,327	18,120	167,649	133,644	131,064	96,283	43,203	61,856	27,612
Granos	55,554	31,973	13,320	18,121	19,587	19,135	17,960	149,413	118,112	116,050	83,637	39,526	54,905	26,282
Maíz	9,176	9,021	4,348	5,420	3,627	3,003	3,252	26,508	19,025	13,810	10,062	6,822	7,799	5,766
Arroz	5,327	1,488	1,096	1,567	1,677	2,710	2,084	16,451	15,722	17,183	14,673	4,583	8,779	2,311
Frijol	12,303	9,897	246	1,039	2,408	2,036	1,147	20,789	15,755	12,727	8,816	5,748	6,229	4,655
Sorgo	313	175	68	133	67	145	173	1,846	1,601	2,022	1,492	502	867	150
Trigo	22,668	10,858	7,084	8,014	8,269	10,760	10,151	80,415	61,856	65,764	43,879	19,011	28,023	11,276
Cebada	-	-	-	35	75	-	36	669	1,101	1,444	1,552	329	856	18
Avena	5,767	534	478	1,913	3,464	481	1,117	2,736	3,053	3,099	3,164	2,529	2,350	2,106
Oleaginosas	7,396	-	-	166	227	192	160	18,236	15,531	15,015	12,646	3,677	6,951	1,330
Ajonjolí	3	...	...	...	...	...	...	60	40	36	22	6	12	1
Cártamo	668	-	-	163	211	87	148	2,171	1,855	2,029	1,501	562	861	188
Semilla de Algodón	456	-	-	-	-	-	9	1,246	1,073	982	1,049	354	572	76
Soya	6,269	-	-	3	16	105	3	14,760	12,564	11,968	10,074	2,754	5,506	1,066
<b>Ventas b/</b>	39,600	30,554	23,962	15,826	20,995	20,637	12,195	124,129	100,972	104,642	78,953	38,770	53,245	25,262
Granos	37,235	33,969	26,044	17,254	21,943	22,360	12,059	110,356	89,864	92,636	69,643	36,015	48,022	24,395
Maíz	7,135	5,737	4,912	4,972	4,552	4,243	4,067	14,316	11,991	11,844	9,410	6,451	7,352	5,259
Arroz	3,428	2,059	2,011	1,654	2,794	1,894	863	13,713	11,635	13,473	9,838	4,102	6,313	2,307
Frijol	8,559	2,936	3,957	2,726	2,539	1,521	1,660	19,003	14,181	12,045	9,343	5,128	6,340	3,706
Sorgo	1,003	480	81	154	70	116	184	1,287	1,129	1,358	1,124	448	695	317
Trigo	15,596	18,222	12,957	6,139	10,893	12,459	4,267	61,177	49,880	52,672	38,632	19,235	26,588	12,711
Cebada	259	219	-	16	29	48	35	861	1,048	1,244	1,295	650	735	95
Avena	1,255	4,316	2,126	1,593	1,066	2,079	983	2,132	2,980	3,319	3,749	2,796	3,061	2,073
Oleaginosas	3,620	901	44	165	118	356	136	13,773	11,108	12,006	9,310	2,756	5,222	867
Ajonjolí	27	-	-	-	-	-	2	25	24	27	22	7	12	5
Cártamo	517	219	44	165	86	219	129	2,049	1,647	1,740	1,231	467	738	208
Semilla de Algodón	423	78	-	-	-	11	-	999	856	789	624	337	349	85
Soya	2,653	604	-	-	32	126	5	10,700	8,581	9,449	7,433	1,946	4,124	569
<b>Precios de venta c/</b>														
Granos														
Maíz	2,275.0	5,728.5	6,487.5	6,014.3	6,190.0	5,296.0	7,885	63.1	632.6	406.5	1,120.1	4,317.6	3,312.5	5,331.9
Arroz	1,675.0	2,000.0	1,870.3	2,200.0	1,570.0	2,218.0	4,000	41.3	400.1	214.2	708.7	1,622.4	1,282.8	1,922.2
Frijol	3,500.0	5,460.7	3,880.4	4,393.8	4,030.0	4,818.5	11,000	51.6	816.3	427.0	1,461.1	3,623.0	2,850.0	4,347.2
Sorgo	3,375.0	4,000.0	5,200.0	5,200.0	5,170.0	5,728.4	9,400	83.6	873.1	513.9	1,545.3	3,942.9	3,142.7	4,778.9
Trigo	1,300.0	1,600.0	1,583.8	2,000.0	1,500.0	1,903.0	3,500	29.2	339.1	193.9	605.4	1,400.8	1,110.9	1,647.8
Cebada	1,150.0	1,150.0	...	2,000.0	1,850.0	1,919.8	2,874	24.8	283.6	143.1	506.5	1,081.9	905.3	1,345.0
Avena	1,310.0	900.0	1,260.0	1,640.0	1,920.0	2,041.0	4,000.0	36.7	347.1	188.0	611.7	1,262.1	1,039.2	1,511.8
Oleaginosas														
Ajonjolí	2,650.0	2,650.0	...	...	...	...	15,000	82.8	755.2	459.6	1,335.1	1,366.2	969.1	883.3
Cártamo	1,750.0	1,950.0	2,200.0	2,200.0	2,360.0	2,817.8	5,400	50.0	499.0	307.3	880.8	1,878.8	1,528.4	2,213.0
Semilla de Algodón	1,350.0	1,700.0	...	...	...	2,330.8	...	47.7	427.8	217.9	757.9	822.5	779.8	896.8
Soya	2,600.0	2,600.0	...	...	2,400.0	3,811.2	1,814	50.0	617.7	305.2	1,105.0	1,524.9	1,403.8	1,901.9

/Continúa

Cuadro 4 (Conclusión)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Promedios							
							1980-1985	1980-1990	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1985-1995	1990-1995	
Tasas de crecimiento														
<b>Producción b/</b>	-15.3	-49.2	-58.3	37.3	8.4	-2.5	-6.2	-9.0	-10.1	-14.9	-11.1	-21.0	-16.2	-21.0
Granos	-16.8	-42.4	-58.3	36.0	8.1	-2.3	-6.1	-9.3	-10.1	-15.7	-10.9	-19.4	-15.2	-19.2
Maíz	41.1	-1.7	-51.8	24.7	-33.1	-17.2	8.3	-28.1	-16.1	-9.1	-2.0	-15.1	-11.5	-20.0
Arroz	-39.0	-72.1	-26.3	43.0	7.0	61.6	-23.1	-2.3	-10.1	-6.2	-17.3	-28.2	-15.0	-12.6
Frijol	66.8	-19.6	-97.5	322.4	131.8	-15.4	-43.7	-29.2	-6.6	-22.2	23.3	-16.2	-7.2	-30.2
Sorgo	-58.8	-44.1	-61.1	95.6	-49.6	116.4	19.4	21.2	-10.3	11.9	-33.6	-43.2	-24.5	-14.3
Trigo	-40.7	-52.1	-34.8	13.1	3.2	30.1	-5.7	-0.2	-10.1	-18.2	-19.1	-22.4	-16.5	-13.8
Cebada	-	-	-	-	114.3	-	-	14.7	-	2.6	-	-34.4	-	-
Avena	47.8	-90.7	-10.5	300.2	81.1	-86.1	132.3	17.7	21.8	-13.3	26.0	13.2	-12.4	-39.2
Oleaginosas	-1.9	-	-	-	-	-15.4	-16.9	-7.1	-9.8	-7.1	-12.5	-47.1	-35.1	-51.8
Ajonjolí	-89.7	-	-	-	-	-	-	-10.0	-29.4	-21.2	-44.7	-	-	-
Cártamo	-44.7	-	-	-	29.4	-58.8	70.1	-6.2	-11.4	-13.0	-16.3	-29.3	-25.4	-33.5
Semilla de Algodón	-58.2	-	-	-	-	-	-	-5.4	-16.0	19.2	-25.4	-	-	-
Soya	20.4	-	-	-	433.3	556.3	-97.1	-7.5	-8.9	-6.9	-10.3	-64.3	-37.1	-55.9
<b>Ventas b/</b>	-37.1	-22.8	-21.6	-34.0	32.7	-1.7	-40.9	-0.7	-9.8	-9.7	-18.2	-19.6	-15.2	-12.2
Granos	-29.9	-17.6	-19.3	-34.5	33.3	-2.9	-46.1	-2.3	-9.9	-8.8	-17.0	-19.1	-14.0	-10.8
Maíz	-5.9	-19.6	-14.4	1.2	-8.4	-6.8	-4.1	-5.9	-6.6	-10.5	-7.3	-12.7	-8.6	-9.9
Arroz	-45.9	-39.9	-2.3	-17.8	68.9	-32.2	-54.4	7.8	-9.3	-9.4	-23.8	-19.7	-17.7	-11.2
Frijol	3.1	-65.7	34.8	-31.1	-6.9	-40.1	9.1	-4.6	-7.1	-20.3	-9.5	-15.3	-20.0	-29.2
Sorgo	44.9	-52.1	-83.1	90.1	-54.5	65.7	58.6	30.5	6.4	-5.3	-13.3	-31.1	-24.9	-35.0
Trigo	-41.9	16.8	-28.9	-52.6	77.4	14.4	-65.8	-3.6	-12.6	-5.7	-20.8	-20.8	-13.0	-4.4
Cebada	-83.5	-15.4	-	-	81.3	65.5	-27.1	13.7	-10.0	24.1	-28.7	-52.3	-28.7	-28.6
Avena	-75.8	243.9	-50.7	-25.1	-33.1	95.0	-52.7	1.4	-6.0	7.0	-12.9	-19.9	-1.8	10.6
Oleaginosas	-68.7	-75.1	-95.1	275.0	-28.5	201.7	-61.8	12.6	-8.7	-22.1	-26.0	-41.2	-31.8	-37.1
Ajonjolí	145.5	-	-	-	-	-	-	1.0	3.0	-19.9	5.2	-	-	-
Cártamo	-48.8	-57.6	-79.9	275.0	-47.9	154.7	-41.1	-10.8	-15.4	-11.6	-19.9	-35.8	-17.8	-15.8
Semilla de Algodón	-56.9	-81.6	-	-	-	-	-	-25.6	-11.4	13.4	5.7	-	-28.6	-51.8
Soya	-72.3	-77.2	-	-	-	293.8	-96.0	24.6	-5.7	-34.8	-28.7	-40.9	-37.7	-45.6
<b>Precios c/</b>														
Granos														
Maíz	26.4	151.8	13.2	-7.3	2.9	-14.4	48.9	53.9	63.9	94.6	74.5	23.7	43.8	18.4
Arroz	39.3	19.4	-6.5	17.6	-28.6	41.3	80.3	58.5	67.0	88.8	76.1	11.0	36.5	5.8
Frijol	44.7	56.0	-28.9	13.2	-8.3	19.6	128.3	21.8	58.0	89.7	105.1	15.7	47.9	6.6
Sorgo	30.4	18.5	30.0	0.0	-0.6	10.8	64.1	50.3	65.4	98.3	82.0	16.5	42.3	11.2
Trigo	23.1	23.1	-1.0	26.3	-25.0	26.9	83.9	58.3	66.8	101.9	75.8	11.9	37.7	7.9
Cebada	21.0	-	-	-	-7.5	3.8	49.7	55.6	65.4	82.5	75.8	25.5	39.6	10.8
Avena	12.1	-	-	-	17.1	6.3	96.0	51.6	64.6	76.6	78.6	20.2	39.7	9.3
Oleaginosas														
Ajonjolí	12.1	-	-	-	-	-	-	40.1	53.3	90.3	67.7	-	-	-
Cártamo	12.4	11.4	12.8	-	7.3	19.4	91.6	45.5	61.2	83.0	78.6	13.0	40.1	10.0
Semilla de Algodón	-25.1	25.9	-	-	-	-	-	52.4	56.3	95.9	60.4	-	33.7	11.5
Soya	28.4	-	-	-	-	58.8	-52.4	53.2	66.4	89.0	80.7	14.8	39.7	7.9

Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), Centro de Estadística Agropecuaria, Boletín Mensual de Información Básica del Sector Agropecuario y Forestal, varios meses.

a/ Cifras estimadas.

b/ Toneladas.

c/ Pesos por tonelada.

Cuadro 5

MEXICO: SUPERFICIE ASESORADA DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS Y PRODUCTORES ATENDIDOS CON SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA a/

	Miles de hectáreas	Miles de productores	Hectárea por productor	Tasas de crecimiento		
				Miles de hectáreas	Miles de productores	Hectárea por productor
1978	5,578	1,469	3.8			
1979	6,602	1,687	3.9	18.4	14.8	3.1
1980	6,947	2,303	3.1	5.2	34.2	-21.6
1981	9,195	2,607	3.5	32.4	14.7	15.4
1982	7,607	2,124	3.4	-18.9	-16.3	-3.2
1983	6,126	1,800	3.6	-38.0	-41.5	5.9
1984	5,636	1,747	3.2	21.9	37.2	-11.1
1985	b/ 9,942	2,057	4.8	76.4	17.7	49.8
1986	10,327	1,619	6.4	3.9	-21.3	32.0
1987	10,407	2,000	5.2	0.8	23.5	-18.4
1988	14,235	1,736	8.2	36.8	-13.2	57.6
1989	11,962	2,860	4.2	-16.0	64.7	-49.0
1990	5,512	250	22.0	-53.9	-91.3	427.1
1991	5,455	250	21.8	-1.0	-	-1.0
1992	5,100	1,000	5.1	-6.5	300.0	-76.6
1993	5,800	1,200	4.8	13.7	20.0	-5.2
1994	5,800	1,200	4.8	-	-	-
1995	6,000	1,400	5.4	-6.9	-16.7	11.7
1996	c/ 4,158	910	5.4	-30.7	-35.0	-
Promedios						
1980-1985	7,300	2,019	3.6	7.4	-1.9	9.5
1982-1988	8,947	1,801	5.0	11.4	-3.7	15.6
1985-1990	10,398	1,754	8.5	-11.1	-34.4	35.5
1988-1994	7,569	1,555	5.5	-13.9	-6.0	-8.4
1985-1995	8,176	1,379	8.4	-5.9	-7.0	1.1
1990-1995	5,511	817	10.7	-0.4	32.0	-24.5

Fuente: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SAGAR), Centro de Estadística Agropecuaria, Boletín mensual de Información Básica del Sector Agropecuario y Forestal.

a/ La disminución observada a partir de 1990 es resultado de la política de descentralización de este servicio a los productores y particulares.

b/ De 1985 a 1989 se incluyen áreas forestales atendidas con servicio de sanidad vegetal.

c/ Cifras preliminares.

Cuadro 6

## MEXICO: SUPERFICIE COSECHADA, PRODUCCION Y RENDIMIENTO DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS a/

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 a/	Promedios							
								1980-1985	1980-1990	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1985-1995	1990-1995	1980-1995
Total superficie principales cultivos c/	15,541	14,781	14,125	14,237	15,818	15,803	16,755	14,926	14,868	14,809	15,011	14,765	14,985	15,051	14,895
Granos	12,552	11,670	11,187	11,350	12,700	12,687	13,500	11,789	11,733	11,694	11,879	11,710	11,897	12,024	11,791
Arroz	105	85	90	59	88	78	86	156	148	153	152	101	119	84	127
Cebada	263	284	290	234	115	246	284	281	274	270	268	242	252	239	261
Frijol	2,094	1,989	1,296	1,874	2,087	2,040	2,049	1,761	1,776	1,797	1,792	1,801	1,822	1,897	1,801
Maíz	7,339	6,947	7,219	7,428	8,194	8,020	8,084	7,027	6,881	6,779	6,854	7,158	7,176	7,525	7,094
Sorgo	1,818	1,381	1,376	878	1,252	1,372	2,189	1,615	1,665	1,664	1,748	1,446	1,522	1,346	1,536
Trigo	933	984	916	878	965	929	809	950	989	1,031	1,066	962	1,006	934	972
Oleaginosas	941	926	693	555	712	707	729	1,248	1,145	1,126	1,054	825	901	756	1,012
Ajonjolí	110	72	43	35	18	37	80	156	126	114	98	60	72	53	99
Cártamo	157	94	81	73	58	97	121	303	255	240	204	116	148	93	200
Copra	168	169	200	168	176	164	169	156	160	165	165	174	170	174	165
Semilla de Algodón	220	249	46	40	171	275	307	275	248	231	214	173	188	167	220
Soya	286	342	323	238	289	134	52	359	356	376	374	301	324	269	328
Frutas y hortalizas	854	925	990	1,011	1,055	1,023	1,075	760	787	781	817	933	901	976	854
Aguacate	77	83	88	83	90	90	90	59	62	62	67	78	76	85	70
Chile Verde	66	73	96	102	83	76	83	58	63	63	71	82	78	83	70
Durazno	35	38	40	41	41	41	39	27	29	28	31	37	35	39	32
Fresa	5	8	6	6	5	2	7	7	6	6	5	6	5	5	6
Jitomate	82	79	78	75	72	76	71	67	68	66	70	76	73	77	71
Limón	72	74	79	81	92	87	99	67	68	70	70	77	76	81	73
Mango	108	115	121	120	134	135	136	75	85	85	99	114	111	122	98
Manzana	43	58	60	66	68	61	59	50	50	51	51	59	57	59	54
Melón	29	52	43	30	44	29	27	24	27	26	30	39	34	38	31
Naranja	176	183	218	241	267	273	298	161	161	156	156	203	193	226	185
Nuez Encarcelada	40	36	37	38	38	41	42	25	27	25	30	36	33	38	31
Piña	9	7	7	6	6	7	7	10	10	9	9	8	8	7	9
Platano	65	74	74	79	75	74	75	75	74	75	75	74	75	73	75
Uva	47	46	43	43	40	32	41	57	56	59	55	46	49	42	51
Industriales	1,415	1,509	1,302	1,361	1,520	1,662	1,758	1,403	1,451	1,439	1,473	1,469	1,472	1,462	1,457
Algodón Pluma	220	249	46	40	169	277	307	275	247	231	212	171	187	167	219
Cacao	75	69	77	77	79	91	91	67	69	69	72	74	75	78	72
Café	587	643	686	698	745	725	761	504	560	560	598	673	644	681	603
Caña de Azúcar	511	531	477	511	492	553	585	519	537	538	554	522	535	512	529
Tabaco	22	17	15	36	35	17	15	38	38	41	38	29	32	24	33

Cuadro 6 (Continúa)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 a/	Promedios							
								1980-1985	1980-1990	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1985-1995	1990-1995	1980-1995
Producción d/	79,830	77,013	82,180	82,886	82,196	85,481	89,651	70,992	73,092	72,276	75,563	79,380	78,467	81,598	75,860
Granos	26,717	24,927	27,536	26,505	28,058	28,116	30,517	24,371	24,061	23,993	24,436	25,350	25,614	26,976	24,988
Arroz	394	347	364	388	294	367	386	553	530	544	554	396	462	359	474
Cebada	492	580	550	541	312	487	588	536	512	517	491	466	492	493	506
Frijol	1,287	1,379	719	1,288	1,364	1,271	1,347	1,063	1,020	1,011	960	1,069	1,071	1,218	1,078
Maíz	14,635	14,252	16,929	18,125	18,236	18,353	17,925	12,962	12,481	12,111	12,270	14,819	14,501	16,755	13,949
Sorgo	5,978	4,308	5,353	2,581	3,701	4,170	6,897	5,333	5,455	5,464	5,767	4,688	4,974	4,349	5,007
Trigo	3,931	4,061	3,621	3,582	4,151	3,468	3,374	3,925	4,064	4,346	4,395	3,912	4,114	3,802	3,974
Oleaginosas	1,289	1,332	907	842	991	909	939	1,641	1,546	1,514	1,468	1,171	1,254	1,045	1,374
Ajonjolí	60	37	23	23	9	21	47	78	65	58	54	33	40	29	52
Cártamo	159	88	41	64	70	113	182	283	239	215	180	116	132	89	188
Copra	202	175	200	216	202	216	233	180	186	186	191	200	196	202	191
Semilla de Algodón	293	307	50	42	187	369	415	438	392	383	333	232	268	208	329
Soya	575	725	594	498	523	190	61	663	665	673	710	590	617	517	615
Frutas y hortalizas	11,342	11,758	11,629	12,179	12,058	13,213	13,907	9,533	10,014	9,983	10,579	11,555	11,301	12,030	10,687
Aguacate	686	780	725	709	721	790	796	473	501	492	539	662	633	735	577
Chile Verde	633	761	867	874	747	918	971	514	564	569	630	740	722	800	648
Durazno	161	132	133	153	153	120	141	173	170	169	168	151	154	142	160
Fresa	107	88	77	95	83	25	113	65	71	65	74	88	74	79	71
Jitomate	1,885	1,860	1,413	1,693	1,368	1,935	2,008	1,479	1,617	1,621	1,754	1,731	1,709	1,693	1,628
Limón	685	717	777	725	762	947	1,041	720	715	744	736	729	759	769	737
Mango	1,074	1,118	1,076	1,151	1,118	1,342	1,107	797	907	909	1,052	1,092	1,101	1,147	987
Manzana	457	527	598	538	457	413	446	365	418	428	472	513	488	498	445
Melón	523	645	496	394	447	424	471	319	363	333	402	490	438	488	400
Naranja	2,220	2,369	2,541	2,914	3,146	3,572	3,766	1,864	1,975	1,938	2,051	2,523	2,441	2,794	2,266
Nuez Encarcelada	40	41	44	47	45	46	46	25	27	26	30	39	37	44	33
Piña	455	299	264	212	229	281	253	454	420	376	369	316	318	290	369
Platano	1,986	1,889	2,095	2,207	2,295	2,033	2,282	1,738	1,731	1,742	1,769	1,980	1,921	2,084	1,848
Uva	429	530	522	467	488	366	464	549	537	573	534	500	507	467	517
Industriales	40,481	38,997	42,109	43,360	41,090	43,244	44,288	35,448	37,471	36,786	39,080	41,304	40,298	41,547	38,812
Algodón Pluma	187	195	32	27	119	235	143	270	237	223	201	144	165	132	201
Cacao	44	44	44	54	43	49	38	38	42	44	48	48	48	46	44
Café	308	342	360	336	325	371	403	294	391	444	467	421	412	340	377
Caña de Azúcar	39,908	38,387	41,652	42,880	40,539	42,562	43,675	34,786	36,744	36,020	38,312	40,643	39,626	40,988	38,138
Tabaco	34	29	21	64	64	27	28	60	57	56	52	47	47	40	52

Cuadro 6 (Conclusión)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 a/	Promedios							
								1980-1985	1980-1990	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1985-1995	1990-1995	1980-1995
Rendimiento e/	5.1	5.2	5.8	5.8	5.2	5.4	5.4	4.8	4.9	4.9	5.0	5.4	5.2	5.4	5.1
Granos	2.1	2.1	2.5	2.3	2.2	2.2	2.3	2.1	2.0	2.1	2.1	2.2	2.2	2.2	2.1
Arroz	3.8	4.1	4.0	6.6	3.4	4.7	4.5	3.5	3.6	3.6	3.6	4.1	4.1	4.4	3.9
Cebada	1.9	2.0	1.9	2.3	2.7	2.0	2.1	1.9	1.9	1.9	1.8	2.0	2.0	2.1	2.0
Frijol	0.6	0.7	0.6	0.7	0.7	0.6	0.7	0.6	0.6	0.6	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6
Maíz	2.0	2.1	2.3	2.4	2.2	2.3	2.2	1.8	1.8	1.8	1.8	2.1	2.0	2.2	2.0
Sorgo	3.3	3.1	3.9	2.9	3.0	3.0	3.2	3.3	3.3	3.3	3.3	3.2	3.2	3.2	3.2
Trigo	4.2	4.1	4.0	4.1	4.3	3.7	4.2	4.1	4.1	4.2	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1
Oleaginosas	1.4	1.4	1.3	1.5	1.4	1.3	1.3	1.3	1.4	1.3	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4
Ajonjolí	0.5	0.5	0.5	0.6	0.5	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5	0.6	0.5	0.6	0.5	0.5
Cártamo	1.0	0.9	0.5	0.9	1.2	1.2	1.5	0.9	0.9	0.9	0.9	1.0	0.9	1.0	0.9
Copra	1.2	1.0	1.0	1.3	1.1	1.3	1.4	1.2	1.2	1.1	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Semilla de Algodón	1.3	1.2	1.1	1.1	1.1	1.3	1.4	1.6	1.6	1.7	1.5	1.3	1.4	1.2	1.4
Soya	2.0	2.1	1.8	2.1	1.8	1.4	1.2	1.9	1.9	1.8	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9
Frutas y hortalizas	13.3	12.7	11.7	12.0	11.4	12.9	12.9	12.5	12.7	12.8	12.9	12.4	12.6	12.4	12.5
Aguacate	8.9	9.4	8.2	8.6	8.0	8.8	8.8	8.1	8.1	7.9	8.0	8.5	8.3	8.7	8.2
Chile Verde	9.6	10.4	9.0	8.6	9.0	12.1	11.7	9.0	9.0	9.1	9.0	9.1	9.4	9.8	9.3
Durazno	4.6	3.5	3.3	3.7	3.7	3.0	3.6	6.5	6.0	6.0	5.5	4.2	4.6	3.6	5.2
Fresa	20.8	11.5	13.6	16.5	17.0	10.2	15.8	12.1	13.9	12.6	15.7	15.6	14.8	14.9	13.8
Jitomate	23.1	23.6	18.2	22.5	19.0	25.6	28.2	22.2	23.6	24.5	25.0	22.7	23.5	22.0	23.1
Limón	9.5	9.7	9.8	8.9	8.3	10.9	10.5	10.7	10.5	10.7	10.5	9.5	10.1	9.5	10.2
Mango	9.9	9.7	8.9	9.6	8.3	9.9	8.1	10.6	10.6	10.7	10.6	9.7	10.0	9.4	10.2
Manzana	10.6	9.1	10.0	8.1	6.7	6.7	7.5	7.3	8.3	8.5	9.3	8.9	8.7	8.5	8.2
Melón	18.0	12.4	11.5	13.1	10.2	14.6	17.2	13.2	13.4	12.8	13.5	13.0	13.0	13.3	13.1
Naranja	12.6	12.9	11.7	12.1	11.8	13.1	12.6	11.7	12.3	12.5	13.2	12.5	12.8	12.4	12.3
Nuez Encarcelada	1.0	1.1	1.2	1.2	1.2	1.1	1.1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1
Piña	50.6	42.7	35.2	35.3	37.9	42.5	38.5	45.8	44.3	41.9	43.0	41.6	41.1	40.7	42.5
Platano	30.6	25.5	28.4	28.1	30.5	27.6	30.3	23.2	23.4	23.3	23.8	26.8	25.7	28.5	24.8
Uva	9.1	11.5	12.0	10.9	12.2	11.6	11.3	9.6	9.7	9.8	9.7	10.9	10.6	11.2	10.3
Industriales	28.6	25.8	32.3	31.9	27.0	26.0	25.2	25.4	25.9	25.7	26.6	28.3	27.5	28.6	26.7
Algodón Pluma	0.9	0.8	0.7	0.7	0.7	0.8	0.5	1.0	1.0	1.0	0.9	0.8	0.9	0.8	0.9
Cacao	0.6	0.6	0.6	0.7	0.5	0.5	0.4	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7	0.6	0.6	0.6
Café	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.5	0.5	0.6	0.7	0.8	0.8	0.6	0.6	0.5	0.6
Caña de Azúcar	78.1	72.3	87.3	83.9	82.4	77.0	74.7	67.1	68.6	67.1	69.3	78.2	74.5	80.2	72.3
Tabaco	1.6	1.7	1.4	1.8	1.8	1.6	1.9	1.6	1.5	1.4	1.4	1.6	1.5	1.7	1.6

Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), Centro de Estadística Agropecuaria y Poder Ejecutivo Federal, Anexo Estadístico del Segundo Informe de Gobierno, 1996.

a/ Se refiere al año agrícola.

b/ Cifras estimadas.

c/ Miles de hectáreas. No incluye el algodón pluma.

d/ Miles de toneladas.

e/ Tonelada por hectárea.

Cuadro 7

## MEXICO: PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL Y AGROPECUARIO

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 a/	Promedios						
								1980-1985	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1985-1995	1990-1995	1980-1995
Millones de pesos corrientes														
<b>PIB</b>	738,898	949,148	1,125,334	1,125,334	1,420,159	1,841,323	2,544,218	19,190	113,440	337,448	903,434	771,453	1,200,033	534,608
<b>PIB Agropecuario</b>	53,057	65,329	68,779	72,703	74,960	95,447	136,595	1,637	9,065	25,149	57,723	48,010	71,713	33,352
Agricultura	36,378	43,643	46,526	49,659	50,794	...	...	988	5,731	16,453	38,700	...	...	...
Ganadería	12,573	17,166	17,323	17,816	18,710	...	...	500	2,525	6,507	14,642	...	...	...
Silvicultura	2,431	2,787	3,217	3,133	3,250	...	...	85	451	1,264	2,654	...	...	...
Caza y pesca	1,675	1,733	1,713	2,094	2,206	...	...	64	358	925	1,727	...	...	...
Millones de pesos constantes a precios de 1980														
<b>PIB</b>	5,271.5	5,462.7	5,616.0	5,649.7	5,898.3	5,532.6	...	4,751.6	4,802.9	4,947.0	5,404.1	5,258.3	5,571.8	5,089.4
<b>PIB Agropecuario</b>	408.8	412.8	408.6	415.8	416.6	420.8	...	391.6	400.1	403.5	406.2	408.7	413.9	401.8
Agricultura	247.2	247.6	241.7	249.2	252.2	250.9	...	230.6	234.4	238.1	241.9	242.7	248.1	237.8
Ganadería	125.5	129.0	130.6	131.7	127.5	118.4	...	128.0	131.2	129.6	128.0	128.6	127.1	128.1
Silvicultura	20.0	20.0	19.9	17.6	17.9	17.7	...	19.4	20.1	20.5	19.6	19.6	18.9	19.5
Caza y pesca	16.1	16.1	16.4	17.3	17.6	19.2	...	13.6	14.4	15.4	16.5	16.3	17.1	15.4
Millones de pesos constantes a precios de 1993														
<b>PIB</b>	1,140,848	1,189,017	1,232,162	1,256,196	1,311,661	1,230,784	1,293,618	...	...	...	1,206,640	...	1,226,778	...
<b>PIB Agropecuario</b>	69,604	71,222	70,533	72,703	73,373	74,099	74,959	...	...	...	71,061	...	71,922	...
Agricultura	48,510	48,888	48,055	49,659	50,262	50,021	...	...	...	...	48,635	...	49,233	...
Ganadería	15,784	17,058	17,336	17,816	17,249	16,022	...	...	...	...	16,684	...	16,877	...
Silvicultura	3,311	3,278	3,300	3,133	3,191	3,152	...	...	...	...	3,253	...	3,228	...
Caza y pesca	1,999	1,997	1,842	2,094	2,132	2,321	...	...	...	...	2,043	...	2,064	...
Millones de dólares constantes a precios de 1990														
<b>PIB</b>	244,047	253,117	260,599	262,611	272,137	254,252	...	219,023	221,670	228,715	250,264	243,182	257,794	235,127
<b>PIB Agropecuario</b>	19,487	19,675	19,665	20,177	20,579	20,065	...	18,665	19,074	19,236	19,544	19,598	19,942	19,233

Cuadro 7 (Conclusión)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 a/	Promedios						
								1980-1985	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1985-1995	1990-1995	1980-1995
<b>Estructura porcentual</b>														
<b>PIB Agropecuario /X</b>	7.2	6.9	6.1	6.5	5.3	5.2	5.4	8.5	8.0	7.5	6.4	6.2	6.0	6.2
<b>PIB Agropecuario</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Agricultura	68.6	66.8	67.6	68.3	67.8	...	...	60.4	63.2	65.4	67.0	...	...	...
Ganadería	23.7	26.3	25.2	24.5	25.0	...	...	30.5	27.9	25.9	25.4	...	...	...
Silvicultura	4.6	4.3	4.7	4.3	4.3	...	...	5.2	5.0	5.0	4.6	...	...	...
Caza y pesca	3.2	2.7	2.5	2.9	2.9	...	...	3.9	4.0	3.7	3.0	...	...	...
<b>Tasas de crecimiento</b>														
Millones de pesos constantes a precios de 1980														
<b>PIB</b>	4.4	3.6	2.8	0.6	4.4	-6.2	...	1.9	0.2	1.4	3.2	1.2	1.0	1.4
<b>PIB Agropecuario</b>	5.9	1.0	-1.0	1.8	0.2	1.0	...	2.5	0.5	-0.4	0.9	-	0.6	0.9
Agricultura	9.4	0.2	-2.4	3.1	1.2	-0.5	...	2.8	0.6	-0.1	1.6	0.1	0.3	1.0
Ganadería	2.0	2.8	1.2	0.8	-3.2	-7.1	...	1.9	0.1	-1.1	-0.2	-1.1	-1.2	-0.1
Silvicultura	-3.3	-0.1	-0.5	-11.5	1.8	-1.2	...	2.0	1.7	-0.5	-2.8	-1.5	-2.4	-0.3
Caza y pesca	-1.2	0.1	1.6	5.5	1.8	8.9	...	3.1	1.8	2.5	1.9	3.0	3.6	3.1
Millones de pesos constantes a precios de 1993														
<b>PIB</b>	5.1	4.2	3.6	2.0	4.4	-6.2	5.1	...	...	...	3.9	...	1.5	...
<b>PIB Agropecuario</b>	5.6	2.3	-1.0	3.1	0.9	1.0	1.2	...	...	...	1.8	...	1.3	...
Agricultura	7.7	0.8	-1.7	3.3	1.2	-0.5	...	...	...	...	1.7	...	0.6	...
Ganadería	1.7	8.1	1.6	2.8	-3.2	-7.1	...	...	...	...	2.0	...	0.3	...
Silvicultura	-2.8	-1.0	0.7	-5.1	1.8	-1.2	...	...	...	...	-1.1	...	-1.0	...
Caza y pesca	4.3	-0.1	-7.8	13.7	1.8	8.9	...	...	...	...	2.5	...	3.0	...
Millones de dólares constantes a precios de 1990														
<b>PIB</b>	4.5	3.7	3.0	0.8	3.6	-6.6	...	2.0	0.3	1.4	3.2	1.1	0.8	1.4
<b>PIB Agropecuario</b>	5.9	1.0	-0.1	2.6	2.0	-2.5	...	2.5	0.5	-0.4	1.5	0.1	0.6	0.9

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Sistema de Cuentas Nacionales de México, Cuentas de Producción, Tomo III y Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos, 1995 y Poder Ejecutivo Federal, Anexos Estadístico del Sexto Informe de Gobierno, 1994 y el Primer Informe de Gobierno, 1995.

a/ Cifras preliminares.

## MEXICO: INVERSION Y FORMACION BRUTA DE CAPITAL FIJO TOTAL Y AGROPECUARIO

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995 b/	Promedios					
												1980-1985	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1990-1994	1994-1995
Millones de pesos corrientes																	
<b>Inversión</b>																	
Total	10,375	14,489	37,165	93,922	125,924	170,993	221,423	262,109	263,777	308,686	251,841	4,179	7,334	75,478	206,690	245,397	280,264
Formación bruta de capital fijo	9,076	15,415	35,667	77,110	94,670	132,113	177,044	220,545	233,179	274,861	286,736	3,745	7,033	60,675	172,789	207,549	280,798
Variación de existencias	1,300	(925)	1,498	16,812	31,254	38,879	44,379	41,563	30,597	33,824	(34,894)	434	302	14,803	33,901	37,849	(535)
Agropecuaria	241	125	390	978	2,447	3,346	4,035	4,897	2,415	1,524	...	100	123	1,254	2,806	3,243	...
Formación bruta de capital fijo agropecuario	133	217	456	1,350	1,115	1,421	1,769	2,109	2,229	2,517	...	44	92	782	1,787	2,009	...
Mejoras de tierras y desarrollo de plantaciones y huertos	48	95	211	428	480	634	838	1,026	1,108	...	...	18	39	316	645	721	...
Maquinaria y equipo	48	50	76	583	255	332	409	467	354	448	...	11	23	224	407	402	...
Ganado reproductor b/	47	49	70	568	232	307	376	404	294	377	...	...	...	...	...	...	...
Variación de existencias	109	(92)	(66)	(372)	1,332	1,924	2,266	2,788	186	(993)	...	56	30	473	1,019	1,234	...
Millones de pesos constantes de 1980																	
<b>Inversión</b>																	
Total	902	726	768	858	898	995	1,070	1,223	1,186	1,279	...	1,025	854	858	1,073	1,151	...
Formación bruta de capital fijo	881	777	776	821	874	988	1,070	1,186	1,172	1,267	...	988	863	853	1,054	1,137	...
Variación de existencia	20	(51)	(9)	37	25	7	(1)	37	15	12	...	37	(9)	5	19	14	...
Agropecuaria	22	10	11	(2)	11	...	...	...	...	...	...	28	17	9	...	...	...
Formación bruta de capital fijo	13	12	11	16	12	12	16	16	13	...	...	10	11	13	12	...	...
Mejoras de tierras y desarrollo de plantaciones y huertos	5	5	5	5	5	5	6	6	6	...	...	4	4	5	5	...	...
Maquinaria y equipo	4	2	1	7	3	...	...	...	...	...	...	2	2	3	1	...	...
Ganado reproductor b/	4	2	1	7	3	3	6	6	3	...	...	2	2	3	4	...	...
Variación de existencia	9	(1)	0	(18)	(1)	...	...	...	...	...	...	18	6	(2)	(3)	...	...

Cuadro 8 (Continúa)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995 b/	Promedios					
												1980-1985	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1990-1994	1994-1995
Millones de pesos constantes de 1993																	
<b>Inversión</b>																	
Total	...	...	...	188,422	191,390	213,497	234,728	265,982	263,777	289,451	166,059	...	...	...	235,321	253,487	227,755
Formación bruta de capital fijo	...	...	...	162,548	171,896	194,456	215,833	239,227	233,179	252,745	179,130	...	...	...	209,984	227,088	215,937
Variación de existencia	...	...	...	25,874	19,493	19,041	18,895	26,755	30,597	36,706	(13,071)	...	...	...	25,337	26,399	11,818
<b>Agropecuaria</b>																	
Formación bruta de capital fijo	...	...	...	2,411	1,914	2,039	2,128	2,244	2,229	2,340	...	...	...	...	2,187	2,196	...
Maquinaria y equipo	...	...	...	854	325	364	422	483	354	418	...	...	...	...	460	408	...
Ganado reproductor b/	...	...	...	831	296	336	387	417	294	345	...	...	...	...	415	356	...
Variación de existencia	...	...	...	(214)	1,792	2,105	2,414	2,679	186	(625)	...	...	...	...	1,191	1,352	...
<b>Gasto público</b>																	
Total	...	...	...	186,020	174,798	180,744	186,565	195,253	206,987	230,361	199,330	...	...	...	194,390	199,982	214,845
Agropecuario c/	...	...	...	11,370	9,945	10,353	10,300	10,715	10,626	15,139	12,087	...	...	...	11,207	11,426	13,613
Porcentajes																	
<b>Inversión agropecuaria/ Inversión total</b>	2.3	0.9	1.1	1.0	1.9	2.0	1.8	1.9	0.9	0.5	...	2.4	1.7	1.7	1.4	1.3	...
<b>Inversión/PIB</b>																	
Total	21.9	18.2	19.2	22.6	22.9	23.1	23.3	23.3	23.4	21.7	14.0	21.8	19.9	22.4	22.9	72.7	26.1
Formación bruta de capital fijo	19.2	19.4	18.4	18.5	17.2	17.9	18.7	19.6	20.7	19.4	16.0	19.5	19.1	18.0	19.1	61.5	26.2
Variación de existencias	2.7	-1.2	0.8	4.0	5.7	5.3	4.7	3.7	2.7	2.4	-1.9	2.3	0.8	4.4	3.8	11.2	-0.05
<b>Agropecuaria</b>																	
Formación bruta de capital fijo agropecuario	0.3	0.3	0.2	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	...	0.2	0.3	0.2	0.2	0.6	...
Variación de existencias	0.2	-0.1	-0.0	-0.1	0.2	0.3	0.2	0.2	0.0	-0.1	...	0.3	0.1	0.1	0.1	0.4	...

50

/Continúa

Cuadro 8 (Conclusión)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995 b/	Promedios					
												1980-1985	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1990-1994	1994-1995
<b>Inversión agropecuaria/ PIB agropecuario</b>	5.6	1.7	2.3	3.2	6.3	6.3	6.2	7.1	3.3	2.0	...	6.1	3.7	5.0	4.9	12.9	...
Formación bruta de capital fijo agropecuario	3.1	2.9	2.7	4.5	2.9	2.7	2.7	3.1	3.1	3.4	...	2.7	2.8	3.1	3.1	8.0	...
Variación de existencias	2.5	-1.2	-0.4	-1.2	3.4	3.6	3.5	4.1	0.3	-1.3	...	3.4	0.9	1.9	1.8	4.9	...
<b>Tasas de crecimiento</b>																	
<b>Precios constantes de 1980</b>																	
<b>Inversión</b>																	
Total	10.4	-19.4	5.7	11.7	4.8	10.7	7.5	14.4	-3.0	7.8	...	-5.8	-3.4	2.0	6.9	6.5	...
Formación bruta de capital fijo	7.9	-11.8	-0.1	5.8	6.4	13.1	8.3	10.8	-1.2	8.1	...	-4.5	-4.3	2.3	7.5	6.4	...
Variación de existencia	-25475	-351.2	-83.1	-524.4	-32.1	-73.4	-112.1	-4712.5	-60.2	-15.6	...	-28.3	...	-20.1	-16.5	17.1	...
Agropecuaria	41.3	-54.9	6.7	-116.5	-710.0	..	..	..	..	..	..	-10.6	...	...	...	...	...
Formación bruta de capital fijo	28.3	-13.0	-8.3	49.5	-23.0	1.5	27.3	3.1	-18.1	..	..	10.6	8.6	-1.4	...	...	...
Mejoras de tierras y desarrollo de plantaciones y huertos	9.3	10.6	-6.1	-1.5	-0.6	8.6	7.0	2.0	1.5	..	..	6.2	3.6	2.0	...	...	...
Maquinaria y equipo	131.3	-50.2	-31.4	381.7	-51.8	..	..	..	..	..	..	31.5	25.4	...	...	...	...
Ganado reproductor b/	127.5	-50.0	-34.0	406.0	-52.2	-12.7	113.8	6.7	-47.8	..	..	37.5	26.7	-7.0	...	...	...
Variación de existencia	66.1	-116.5	-109.5	-12447	-92.1	..	..	..	..	..	..	-21.9	16.9	...	...	...	...
<b>Precios constantes de 1993</b>																	
<b>Inversión</b>																	
Total	...	...	...	...	1.6	11.6	9.9	13.3	-0.8	9.7	-42.6	...	...	...	7.4	7.9	-42.6
Formación bruta de capital fijo	...	...	...	...	5.8	13.1	11.0	10.8	-2.5	8.4	-29.1	...	...	...	7.6	6.8	-29.1
Variación de existencia	...	...	...	...	-24.7	-2.3	-0.8	41.6	14.4	20.0	-135.6	...	...	...	6.0	17.8	-135.6
Agropecuaria	...	...	...	...	68.7	11.8	9.6	8.4	-51.0	-29.0	..	...	...	...	-4.0	-19.8	...
Formación bruta de capital fijo	...	...	...	...	-20.6	6.5	4.4	5.4	-0.7	5.0	..	...	...	...	-0.5	3.5	...
Maquinaria y equipo	...	...	...	...	-61.9	11.8	15.9	14.5	-26.7	18.1	..	...	...	...	-11.2	3.5	...
Ganado reproductor b/	...	...	...	...	-64.4	13.5	15.2	7.9	-29.5	17.2	..	...	...	...	-13.6	0.7	...
Variación de existencia	...	...	...	...	-935.6	17.5	14.7	11.0	-93.1	-435.8	..	...	...	...	19.5	...	...

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Sistema de Cuentas Nacionales de México, varios años y Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos, 1995; Poder Ejecutivo Federal, Anexos Estadístico del Sexto Informe de Gobierno, 1994 y del Primero y Segundo Informe de Gobierno, 1995 y 1996.

a/ Cifras preliminares.

b/ El ganado reproductor de origen nacional se incluye en la variación de existencias.

c/ Se refiere al gasto programable.

d/ Incluye desarrollo rural y pesca.

Cuadro 9

MEXICO: TASAS DE CRECIMIENTO DE LA SUPERFICIE COSECHADA, PRODUCCION Y RENDIMIENTO DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS a/

Porcentajes

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 a/	Promedios							
								1980-1985	1980-1990	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1985-1995	1990-1995	1980-1995
Total superficie principales cultivos	9.2	-4.9	-4.4	0.8	11.1	-0.1	6.0	2.5	0.9	1.8	-0.7	1.3	-0.2	0.3	0.7
Granos	14.4	-7.0	-4.1	1.5	11.9	-0.1	6.4	3.3	1.3	2.0	-0.6	1.6	-0.2	0.2	0.9
Arroz	-30.5	-19.0	6.4	-34.8	49.0	-10.7	9.3	11.2	-1.9	-3.5	-13.4	-5.8	-9.6	-5.7	-3.2
Cebada	-0.4	8.0	2.1	-19.3	-51.0	114.8	15.1	-2.5	-1.9	1.3	-1.3	-12.0	-1.3	-1.3	-1.7
Frijol	58.5	-5.0	-34.9	44.6	11.4	-2.2	0.4	2.8	3.0	3.3	3.3	1.2	1.4	-0.5	1.8
Maíz	13.4	-5.3	3.9	2.9	10.3	-2.1	0.8	2.3	0.8	1.9	-0.7	3.9	0.6	1.8	1.1
Sorgo	12.2	-24.0	-0.4	-36.2	42.6	9.6	59.5	3.8	1.7	3.9	-0.5	-5.9	-3.0	-5.5	-0.8
Trigo	-18.4	5.5	-6.9	-4.2	9.9	-3.7	-12.9	10.9	2.6	-1.7	-5.2	0.9	-2.7	-0.1	1.7
Oleaginosas	-11.4	-1.6	-25.2	-20.0	28.4	-0.7	3.1	-1.7	-3.3	-2.2	-5.0	-3.6	-5.3	-5.6	-4.1
Ajonjolí	66.7	-34.5	-40.3	-17.5	-48.4	100.4	118.7	-11.7	-8.4	-2.4	-5.0	-21.3	-12.7	-19.7	-12.3
Cártamo	5.4	-40.1	-13.8	-9.3	-21.4	67.8	24.5	-10.9	-9.3	0.9	-7.7	-18.7	-8.4	-9.2	-9.3
Copra	0.0	0.6	18.3	-15.9	4.6	-6.6	3.0	4.7	2.4	1.8	0.1	0.5	-0.2	-0.4	1.4
Semilla de Algodón	16.4	13.2	-81.5	-13.6	330.0	60.6	11.9	-11.1	-4.7	7.1	2.2	-8.8	3.4	4.5	-1.7
Soya	-41.6	19.6	-5.6	-26.4	21.5	-53.5	-61.6	25.3	6.4	-15.5	-9.7	13.0	-11.9	-14.0	-0.9
Frutas y hortalizas	-1.8	8.4	7.0	2.1	4.4	-3.0	5.1	2.1	1.6	1.7	1.1	4.1	2.4	3.7	2.3
Chile Verde	35.1	7.8	6.0	-5.9	8.7	-0.3	0.5	6.2	3.6	3.6	1.1	4.8	2.1	3.1	3.4
Jitomate	-10.8	10.6	31.4	6.4	-18.5	-8.8	9.1	5.3	0.8	3.9	-3.5	1.1	-0.4	2.8	1.5
Fresa	9.4	8.6	5.3	2.6	-0.1	-0.7	-4.4	3.9	3.8	1.2	3.8	5.9	3.5	3.1	3.6
Melón	2.9	49.4	-26.5	1.9	-15.5	-48.8	187.6	-7.8	-1.5	7.0	5.2	-3.4	-4.6	-13.5	-5.7
Aguacate	5.9	-3.5	-1.5	-3.0	-4.2	4.8	-5.7	0.0	1.7	2.3	3.4	0.0	0.9	-1.5	0.6
Durazno	-1.4	2.8	6.8	2.8	13.3	-5.1	13.9	4.2	2.4	-0.2	0.6	4.9	2.2	3.9	2.9
Limón	0.0	6.5	5.2	-0.6	11.4	0.7	1.1	10.4	5.4	4.8	0.6	6.9	2.5	4.5	5.1
Mango	-24.6	34.9	3.4	10.7	2.4	-9.8	-3.5	3.3	-0.5	4.3	-4.1	2.7	1.5	7.4	2.1
Manzana	-25.6	79.3	-17.3	-30.1	46.4	-34.2	-5.2	-0.8	0.7	7.8	2.2	4.9	1.1	-0.0	0.5
Naranja	1.1	4.0	19.1	10.4	10.9	2.3	9.0	-4.6	0.8	-0.6	6.6	8.5	7.9	9.2	3.5
Nuez Encarcelada	17.6	-10.0	2.8	2.4	0.3	9.1	0.6	-1.6	4.4	5.1	10.8	5.9	5.6	0.7	3.2
Piña	12.5	-22.2	7.1	-19.6	0.0	9.9	-0.7	-14.1	-5.0	0.0	5.2	-6.5	-0.6	-6.0	-5.3
Platano	-19.8	13.8	-0.3	6.6	-4.4	-2.1	2.3	1.6	-1.2	-0.7	-3.8	1.0	-0.7	2.5	0.1
Uva	-5.8	-2.3	-5.7	-1.7	-6.3	-21.2	30.7	6.2	0.2	-2.0	-5.3	-4.6	-6.5	-7.7	-2.5
Industriales	-6.3	6.6	-13.7	4.6	11.7	9.3	5.8	-2.6	-0.4	4.0	1.7	-1.5	2.5	3.3	0.8
Cacao	23.6	13.0	-81.4	-13.9	324.7	63.9	11.0	-11.1	-4.7	7.1	2.2	-9.0	3.5	4.7	-1.6
Café	13.6	-8.0	12.1	-0.8	3.5	15.1	-0.6	0.9	0.8	2.2	0.8	1.0	2.4	4.0	1.9
Caña de Azúcar	-13.4	9.5	6.7	1.7	6.8	-2.7	4.9	-0.9	2.1	4.3	5.2	1.7	4.7	4.3	2.8
Tabaco	-8.4	3.9	-10.2	7.1	-3.7	12.3	5.8	-0.1	-0.5	2.7	-0.9	-2.5	0.3	1.6	0.2
Algodón Pluma	-27.7	-21.7	-11.8	140.0	-2.8	-52.5	-10.2	-1.5	-6.4	2.0	-11.1	-4.1	-8.2	-5.2	-6.0

97

/Continúa

Cuadro 9 (Continúa)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 a/	Promedios							
								1980-1985	1980-1990	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1985-1995	1990-1995	1980-1995
Producción	0.5	-3.5	6.7	0.9	-0.8	4.0	4.9	2.1	1.6	0.4	1.2	2.2	1.3	1.4	1.6
Granos	22.1	-6.7	10.5	-3.7	5.9	0.2	8.5	5.3	2.1	0.02	-1.1	4.3	-0.02	1.0	1.7
Arroz	-25.2	-12.0	4.8	6.7	-24.2	24.8	5.2	12.6	-1.2	-1.9	-13.4	-7.0	-7.6	-1.4	-1.3
Cebada	13.1	17.9	-5.2	-1.7	-42.4	56.2	20.9	0.2	-0.7	-3.1	-1.7	-1.9	-1.0	-0.2	-0.6
Frijol	117.0	7.1	-47.9	79.2	6.0	-6.8	6.0	-0.5	3.2	-2.2	7.1	8.1	3.4	-0.3	2.1
Maíz	33.6	-2.6	18.8	7.1	0.6	0.6	-2.3	2.7	1.7	-0.3	0.7	9.5	2.7	4.6	2.7
Sorgo	19.5	-27.9	24.3	-51.8	43.4	12.7	65.4	7.1	2.5	3.8	-2.0	-7.5	-4.5	-7.0	-0.8
Trigo	-10.1	3.3	-10.8	-1.1	15.9	-16.4	-2.7	13.4	3.5	-3.0	-5.5	2.1	-4.0	-2.5	1.5
Oleaginosas	-21.4	3.3	-31.9	-7.2	17.7	-8.3	3.3	-0.3	-2.6	-2.9	-4.8	-3.1	-5.8	-6.8	-4.0
Ajonjolí	30.2	-38.2	-38.4	-0.6	-60.9	137.9	124.3	-11.4	-7.9	-1.6	-4.3	-19.9	-11.9	-18.8	-11.7
Cártamo	12.0	-44.7	-53.4	56.1	9.4	61.8	60.3	-20.5	-10.5	0.6	0.9	-19.0	-2.9	-6.6	-9.2
Copra	-0.2	-13.6	14.2	8.0	-6.1	6.5	8.2	1.3	1.9	0.6	2.5	0.1	1.9	1.3	1.7
Semilla de Algodón	14.0	4.8	-83.6	-17.0	347.2	97.4	12.5	-11.1	-6.5	7.8	-1.6	-14.8	1.5	4.7	-2.9
Soya	-42.0	26.0	-18.1	-16.2	5.0	-63.7	-67.8	23.6	6.0	-16.1	-9.1	15.0	-14.7	-19.9	-3.5
Frutas y hortalizas	0.2	3.7	-1.1	4.7	-1.0	9.6	5.3	4.1	2.8	1.7	1.5	2.2	2.3	3.1	2.9
Chile Verde	45.0	13.7	-7.2	-2.1	1.6	9.6	0.8	5.1	4.5	1.9	3.9	4.9	3.4	2.9	3.9
Jitomate	-1.7	20.2	13.9	0.8	-14.6	22.9	5.8	4.5	1.8	4.3	-0.9	2.2	3.3	7.7	3.7
Fresa	11.0	-18.0	0.8	15.1	-0.0	-21.4	16.9	-1.8	-1.6	-0.6	-1.4	-2.5	-3.6	-5.7	-3.0
Melón	25.9	-17.8	-12.5	23.4	-13.1	-69.3	346.5	-6.1	3.2	6.7	13.4	0.9	-7.8	-25.0	-7.2
Aguacate	-1.8	-1.3	-24.0	19.8	-19.2	41.5	3.8	4.1	3.6	5.2	3.1	-6.0	1.8	0.5	2.6
Durazno	-12.1	4.6	8.4	-6.7	5.0	24.4	9.9	9.0	1.9	-2.2	-4.6	2.4	0.9	6.7	3.5
Limón	-3.3	4.0	-3.8	7.0	-2.9	20.1	-17.5	11.7	5.4	6.1	-0.6	1.9	1.9	4.5	5.1
Mango	-9.8	15.5	13.4	-10.1	-15.0	-9.6	8.0	11.5	6.2	5.3	1.3	-1.7	-0.4	-2.0	3.4
Manzana	5.4	23.3	-23.2	-20.5	13.3	-5.1	11.1	0.7	5.0	6.4	9.5	0.8	2.5	-4.1	1.9
Naranja	-6.4	6.7	7.3	14.6	8.0	13.5	5.4	0.3	2.5	0.1	4.6	7.0	7.3	10.0	4.9
Nuez Encarcelada	33.3	2.5	7.3	6.6	-4.0	1.4	1.2	5.9	6.7	8.7	7.4	8.2	5.0	2.7	5.3
Piña	4.6	-34.3	-11.7	-19.6	7.6	23.0	-9.9	-12.5	-3.1	-4.7	7.3	-5.4	-1.3	-9.2	-5.2
Platano	8.9	-4.9	10.9	5.3	4.0	-11.4	12.3	6.8	3.3	-1.1	-0.1	6.6	0.2	0.5	2.3
Uva	-14.6	23.6	-1.5	-10.6	4.6	-25.0	26.8	6.0	-0.3	-1.0	-6.3	-2.4	-4.7	-3.1	-1.3
Industriales	-9.1	-3.7	8.0	3.0	-5.2	5.2	2.4	-0.5	1.2	0.4	3.0	1.1	2.1	1.3	1.3
Cacao	14.7	4.3	-83.6	-17.0	347.2	97.4	-39.1	-10.0	-6.7	6.3	-3.2	-13.4	0.7	4.7	-3.0
Café	-12.1	0.1	-1.0	23.6	-19.8	14.2	-23.1	7.0	1.9	5.6	-2.9	-4.5	-0.3	2.3	2.1
Caña de Azúcar	-22.8	10.7	5.3	-6.7	-3.3	14.2	8.8	3.4	3.4	17.5	3.5	-15.3	3.6	3.7	3.5
Tabaco	-9.1	-3.8	8.5	2.9	-5.5	5.0	2.6	-0.4	1.3	0.1	3.0	1.4	2.2	1.3	1.3
Algodón Pluma	-33.3	-14.7	-27.6	206.1	-0.4	-57.2	3.2	-12.6	-9.7	0.5	-6.7	-1.2	-5.5	-4.2	-7.9

Cuadro 9 (Conclusión)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 a/	Promedios							
								1980-1985	1980-1990	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1985-1995	1990-1995	1980-1995
Rendimiento	-7.9	1.4	11.7	0.1	-10.7	4.1	-1.1	-0.4	0.7	-1.4	1.9	0.9	1.4	1.0	0.8
Granos	6.7	0.4	15.2	-5.1	-5.4	0.3	2.0	2.0	0.8	-1.9	-0.4	2.6	0.2	0.8	0.8
Arroz	7.6	8.8	-1.5	63.6	-49.1	39.7	-3.7	1.3	0.7	1.7	0.1	-1.3	2.3	4.5	1.9
Cebada	13.5	9.2	-7.1	21.7	17.7	-27.3	5.0	2.8	1.2	-4.4	-0.4	11.5	0.3	1.1	1.2
Frijol	36.9	12.8	-20.0	23.9	-4.9	-4.7	5.6	-3.2	0.2	-5.3	3.7	6.8	2.0	0.3	0.2
Maíz	17.8	2.9	14.3	4.1	-8.8	2.8	-3.1	0.3	0.9	-2.1	1.4	5.3	2.1	2.8	1.5
Sorgo	6.6	-5.1	24.7	-24.4	0.5	2.8	3.7	3.1	0.8	-0.1	-1.5	-1.7	-1.5	-1.6	-
Trigo	10.2	-2.1	-4.2	3.3	5.4	-13.3	11.7	2.2	0.9	-1.3	-0.3	1.1	-1.4	-2.4	-0.2
Oleaginosas	-11.3	5.0	-9.0	15.9	-8.3	-7.6	0.1	1.4	0.8	-0.7	0.2	0.5	-0.5	-1.3	0.1
Ajonjolí	-21.9	-5.6	3.1	20.5	-24.1	18.7	2.6	0.2	0.5	0.8	0.7	1.8	0.9	1.1	0.7
Cártamo	6.3	-7.6	-45.9	72.2	39.2	-3.5	28.7	-10.9	-1.3	-0.3	9.3	-0.3	6.1	2.9	0.1
Copra	-0.2	-14.1	-3.5	28.4	-10.3	14.0	5.1	-3.2	-0.5	-1.1	2.4	-0.4	2.0	1.7	0.2
Semilla de Algodón	-2.1	-7.4	-11.2	-4.0	4.0	22.9	0.5	-0.0	-1.9	0.6	-3.7	-6.6	-1.8	0.2	-1.2
Soya	-0.7	5.4	-13.3	13.9	-13.6	-21.9	-16.3	-1.4	-0.4	-0.7	0.6	1.8	-3.2	-6.8	-2.6
Frutas y hortalizas	2.0	-4.4	-7.5	2.6	-5.2	13.0	0.2	2.0	1.2	-0.03	0.4	-1.9	-0.1	-0.6	0.6
Chile Verde	7.4	5.5	-12.4	4.1	-6.5	9.9	0.3	-1.1	0.9	-1.6	2.8	0.1	1.3	-0.2	0.5
Jitomate	10.2	8.7	-13.3	-5.3	4.8	34.7	-3.0	-0.7	1.0	0.4	2.7	1.1	3.7	4.8	2.2
Fresa	1.5	-24.5	-4.3	12.2	0.0	-20.9	22.3	-5.4	-5.2	-1.8	-5.1	-8.0	-6.8	-8.5	-6.3
Melón	22.4	-44.9	19.0	21.1	2.7	-40.0	55.3	1.9	4.8	-0.3	7.9	4.5	-3.3	-13.3	-1.6
Aguacate	-7.3	2.2	-22.9	23.5	-15.6	35.0	10.1	4.1	1.9	2.9	-0.3	-6.0	0.9	2.1	2.0
Durazno	-10.8	1.8	1.6	-9.2	-7.3	31.1	-3.5	4.6	-0.4	-2.0	-5.2	-2.4	-1.3	2.7	0.6
Limón	-3.3	-2.3	-8.5	7.7	-12.8	19.3	-18.4	1.2	-0.0	1.2	-1.2	-4.6	-0.6	0.0	-0.0
Mango	19.6	-14.4	9.7	-18.8	-17.0	0.2	11.8	7.9	6.7	1.0	5.6	-4.3	-1.8	-8.7	1.3
Manzana	41.7	-31.2	-7.1	13.8	-22.6	44.2	17.2	1.5	4.3	-1.3	7.2	-3.9	1.4	-4.1	1.4
Naranja	-7.5	2.6	-10.0	3.8	-2.7	10.9	-3.3	5.1	1.6	0.7	-1.8	-1.4	-0.6	0.7	1.3
Nuez Encarcelada	13.3	13.9	4.4	4.1	-4.3	-7.0	0.6	7.6	2.2	3.4	-3.0	2.2	-0.6	1.9	2.1
Piña	-7.0	-15.5	-17.5	0.0	7.6	12.0	-9.3	1.9	2.0	-4.7	2.0	1.2	-0.7	-3.4	0.1
Platano	35.7	-16.5	11.3	-1.2	8.8	-9.5	9.7	5.1	4.5	-0.4	3.9	5.6	0.9	-2.0	2.3
Uva	-9.3	26.6	4.4	-9.1	11.6	-4.9	-2.9	-0.2	-0.6	1.1	-1.0	2.3	2.0	5.0	1.2
Industriales	-3.0	-9.7	25.1	-1.5	-15.1	-3.7	-3.2	2.2	1.7	-3.5	1.2	2.6	-0.4	-1.9	0.5
Cacao	-7.2	-7.7	-11.5	-3.6	5.3	20.5	-45.1	1.2	-2.1	-0.8	-5.3	-4.8	-2.7	-0.02	-1.4
Café	-22.6	8.8	-11.6	24.6	-22.6	-0.8	-22.7	6.1	1.1	3.4	-3.7	-5.4	-2.7	-1.7	0.2
Caña de Azúcar	-10.8	1.1	-1.3	-8.2	-9.4	17.3	3.8	4.3	1.3	12.6	-1.6	-16.7	-1.1	-0.6	0.7
Tabaco	-0.7	-7.4	20.8	-3.9	-1.8	-6.5	-3.0	-0.3	1.8	-2.6	3.9	4.0	1.8	-0.3	1.1
Algodón Pluma	-7.8	8.9	-17.9	27.6	2.4	-9.9	14.8	-11.3	-3.5	-1.5	4.9	3.0	3.0	1.0	-2.0

Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.

a/ Se refiere al año agrícola.

b/ Cifras estimadas.

MEXICO: CONSUMO APARENTE, PRODUCCION NETA, CONSUMO POR HABITANTE Y GRADO DE  
DEPENDENCIA DE LOS GRANOS BASICOS

	1990	1991	1992	1993	1994	1995 a/	1996 a/	Promedios						
								1980-1985	1980-1990	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1990-1995	1980-1995
Miles de toneladas														
<b>Producción neta b/</b>	22,331.4	20,606.7	22,762.4	21,578.6	23,252.8	23,139.0	23,481.0	20,270.6	20,074.6	20,041.5	20,461.1	21,040.5	22,278.5	20,760.0
Arroz limpio c/	247.3	217.7	228.2	243.4	184.4	230.1	238.9	346.5	332.3	341.3	347.1	248.2	225.2	297.4
Frijol d/	1,158.6	1,240.7	646.7	1,158.8	1,227.8	1,143.8	1,249.2	956.3	918.1	909.6	863.8	962.6	1,096.1	969.8
Maíz e/	11,708.4	11,401.2	13,543.5	14,500.2	14,588.7	14,682.3	14,404.0	10,369.3	9,984.5	9,688.5	9,815.9	11,854.9	13,404.0	11,159.1
Sorgo f/	5,679.3	4,092.4	5,085.6	2,452.0	3,516.1	3,961.4	4,618.9	5,065.9	5,181.9	5,190.5	5,478.8	4,453.9	4,131.1	4,756.8
Trigo g/	3,537.8	3,654.7	3,258.5	3,224.2	3,735.8	3,121.4	2,970.0	3,532.7	3,657.8	3,911.6	3,955.5	3,520.9	3,422.1	3,576.9
<b>Importaciones</b>	7,783.4	5,310.4	7,360.6	5,979.7	7,987.0	6,301.2	...	6,067.6	5,877.6	4,950.4	5,559.6	6,733.7	6,787.1	6,099.5
Arroz limpio	150.8	116.1	249.0	274.7	296.8	298.0	...	94.0	83.3	58.7	92.0	181.5	230.9	134.5
Frijol	330.2	31.3	2.8	7.3	57.3	25.8	...	223.9	185.5	95.6	140.2	82.5	75.8	135.3
Maíz	4,102.8	1,421.7	1,305.7	210.6	2,746.0	2,662.3	...	2,781.3	3,004.4	2,593.6	3,097.3	2,391.2	2,074.8	2,587.2
Sorgo	2,860.8	3,200.4	4,726.7	3,745.2	3,473.3	2,092.5	...	2,398.4	2,055.5	1,742.9	1,740.4	3,116.9	3,349.8	2,490.5
Trigo	338.7	540.9	1,076.5	1,741.8	1,413.7	1,222.6	...	569.9	548.8	459.6	489.6	961.7	1,055.7	752.0
<b>Exportaciones</b>	7.5	16.6	44.1	55.3	221.7	597.0	...	39.2	63.1	59.5	77.2	109.1	157.0	101.8
Arroz limpio	-	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	...	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Frijol	0.1	0.4	25.3	7.3	99.7	82.9	...	32.7	18.7	28.7	1.6	20.3	36.0	26.3
Maíz	0.8	16.2	18.5	47.9	33.7	82.4	...	0.9	2.5	3.4	4.3	17.9	33.3	14.1
Sorgo	4.4	0.0	0.2	-	-	-	...	0.3	0.7	0.1	0.9	0.8	0.8	0.5
Trigo	2.3	0.0	-	-	88.2	431.7	...	5.3	41.3	27.3	70.4	70.1	87.0	60.9
<b>Consumo aparente h/</b>	30,107.2	25,900.4	30,078.9	27,503.0	31,018.2	28,843.3	...	26,299.1	25,889.1	24,932.4	25,943.5	27,665.2	28,908.5	26,757.7
Arroz limpio	398.0	333.8	477.1	518.0	481.2	528.1	...	440.5	415.6	400.0	439.0	429.7	456.1	431.9
Frijol	1,488.7	1,271.6	624.2	1,158.9	1,185.3	1,086.8	...	1,147.5	1,084.9	976.6	1,002.5	1,024.7	1,135.9	1,078.8
Maíz	15,810.4	12,806.7	14,830.6	14,662.9	17,300.9	17,262.1	...	13,149.8	12,986.4	12,278.7	12,908.9	14,228.1	15,445.6	13,732.1
Sorgo	8,535.7	7,292.8	9,812.0	6,197.2	6,989.3	6,053.9	...	7,464.0	7,236.8	6,933.3	7,218.4	7,570.0	7,480.1	7,246.9
Trigo	3,874.3	4,195.6	4,335.0	4,966.0	5,061.4	3,912.3	...	4,097.3	4,165.4	4,343.8	4,374.7	4,412.6	4,390.8	4,268.1
Porcentajes														
<b>Grado de dependencia i/</b>														
Arroz limpio	37.9	34.8	52.2	53.0	61.7	56.4	...	21.3	20.1	14.7	21.0	42.2	50.6	31.1
Frijol	22.2	2.5	0.4	0.6	4.8	2.4	...	19.5	17.1	9.8	14.0	8.0	6.7	12.5
Maíz	26.0	11.1	8.8	1.4	15.9	15.4	...	21.2	23.1	21.1	24.0	16.8	13.4	18.8
Sorgo	33.5	43.9	48.2	60.4	49.7	34.6	...	32.1	28.4	25.1	24.1	41.2	44.8	34.4
Trigo	8.7	12.9	24.8	35.1	27.9	31.3	...	13.9	13.2	10.6	11.2	21.8	24.0	17.6

Cuadro 10 (Conclusión)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995 a/	1996 a/	Promedios						
								1980-1985	1980-1990	1982-1988	1985-1990	1988-1994	1990-1995	1980-1995
Kilogramos por habitante														
<b>Producción neta por habitante</b>	268.3	243.0	263.5	245.3	259.6	253.9	253.3	283.6	267.0	265.7	258.0	247.7	255.6	262.7
Arroz limpio	3.0	2.6	2.6	2.8	2.1	2.5	2.6	4.8	4.4	4.5	4.4	2.9	2.6	3.8
Frijol	13.9	14.6	7.5	13.2	13.7	12.5	13.5	13.4	12.3	12.1	10.9	11.3	12.6	12.3
Maíz	140.7	134.4	156.8	164.8	162.9	161.1	155.4	145.3	133.1	128.6	123.7	139.0	153.4	140.3
Sorgo	68.2	48.3	58.9	27.9	39.3	43.5	49.8	70.9	68.8	68.6	69.1	52.9	47.7	60.9
Trigo	42.5	43.1	37.7	36.6	41.7	34.2	32.0	49.2	48.4	51.9	50.0	41.6	39.3	45.4
<b>Consumo por habitante</b>	361.8	305.4	348.2	312.6	346.3	316.5	...	368.6	344.6	330.6	326.5	325.8	331.8	338.7
Arroz limpio	4.8	3.9	5.5	5.9	5.4	5.8	...	6.1	5.5	5.3	5.6	5.1	5.2	5.5
Frijol	17.9	15.0	7.2	13.2	13.2	11.9	...	16.2	14.6	13.0	12.6	12.1	13.1	13.8
Maíz	190.0	151.0	171.7	166.7	193.2	189.4	...	184.5	172.9	162.7	162.3	167.3	177.0	173.4
Sorgo	102.6	86.0	113.6	70.4	78.0	66.4	...	104.5	96.3	92.1	90.8	89.4	86.2	92.1
Trigo	46.6	49.5	50.2	56.4	56.5	42.9	...	57.2	55.3	57.5	55.2	52.0	50.3	54.0
Tasas de crecimiento														
<b>Importaciones</b>	10.7	-31.8	38.6	-18.8	33.6	-21.1	...	-8.3	-0.1	15.7	8.8	5.8	-4.1	-1.5
Arroz limpio	-17.4	-23.0	114.4	10.3	8.1	0.4	...	16.5	5.0	-41.2	-5.4	163.0	14.6	8.1
Frijol	206.5	-90.5	-91.0	161.4	680.3	-54.9	...	-20.1	-2.9	-19.2	18.0	5.9	-39.9	-17.3
Maíz	12.4	-65.3	-8.2	-83.9	1203.9	-3.0	...	-11.9	-0.2	53.8	13.0	-3.0	-8.3	-3.0
Sorgo	7.4	11.9	47.7	-20.8	-7.3	-39.8	...	-0.3	2.4	-5.8	5.2	20.3	-6.1	-0.5
Trigo	-20.9	59.7	99.0	61.8	-18.8	-13.5	...	-19.1	-9.5	25.1	1.1	2.9	29.3	1.9
<b>Producción neta por habitante</b>	19.6	-9.4	8.4	-6.9	5.8	-2.2	-0.2	3.3	0.1	-1.9	-3.0	2.0	-1.1	-0.3
Arroz limpio	-26.6	-13.6	2.9	4.7	-25.6	22.6	2.1	10.2	-3.2	-3.9	-15.0	-8.8	-3.2	-3.2
Frijol	112.9	5.1	-48.8	75.9	4.1	-8.4	7.4	-2.7	1.1	-4.2	5.1	6.1	-2.1	0.1
Maíz	31.1	-4.4	16.6	5.1	-1.2	-1.1	-3.6	0.4	-0.4	-2.3	-1.2	7.4	2.7	0.6
Sorgo	17.3	-29.3	22.0	-32.7	40.9	10.7	14.6	4.7	0.3	1.7	-3.9	-9.2	-8.6	-2.7
Trigo	-11.8	1.4	-12.5	-2.8	13.8	-17.9	-6.5	10.9	1.4	-5.0	-7.3	0.2	-4.2	-0.5
<b>Consumo por habitante</b>	17.6	-15.6	14.0	-10.2	10.8	-8.6	...	-0.1	-0.6	0.4	-1.0	2.5	-2.6	-1.3
Arroz limpio	-23.9	-17.7	40.3	6.6	-8.7	7.8	...	11.2	-1.4	-4.9	-12.6	7.0	3.9	0.3
Frijol	127.9	-16.2	-51.8	82.3	0.5	-9.9	...	-7.6	-0.6	-5.7	6.9	4.7	-7.8	-3.1
Maíz	25.0	-20.5	13.7	-2.9	15.9	-1.9	...	-3.0	-0.9	2.7	1.2	4.7	-0.1	-0.6
Sorgo	12.9	-16.1	32.1	-38.0	10.8	-14.9	...	2.5	0.3	-0.4	-1.8	-1.3	-8.3	-2.6
Trigo	-8.1	6.3	1.4	12.5	0.1	-24.0	...	5.7	-0.8	-1.8	-6.9	0.8	-1.6	-1.1

Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.

a/ Cifras preliminares.

b/ Producción menos pérdidas poscosecha.

c/ Se estimó en 5% de la producción la pérdida poscosecha.

d/ Se estimó en 10% de la producción la pérdida poscosecha.

e/ Se estimó en 20% de la producción la pérdida poscosecha.

f/ Se estimó en 5% de la producción la pérdida poscosecha.

g/ Se estimó en 10% de la producción la pérdida poscosecha.

h/ Producción neta más importaciones menos exportaciones.

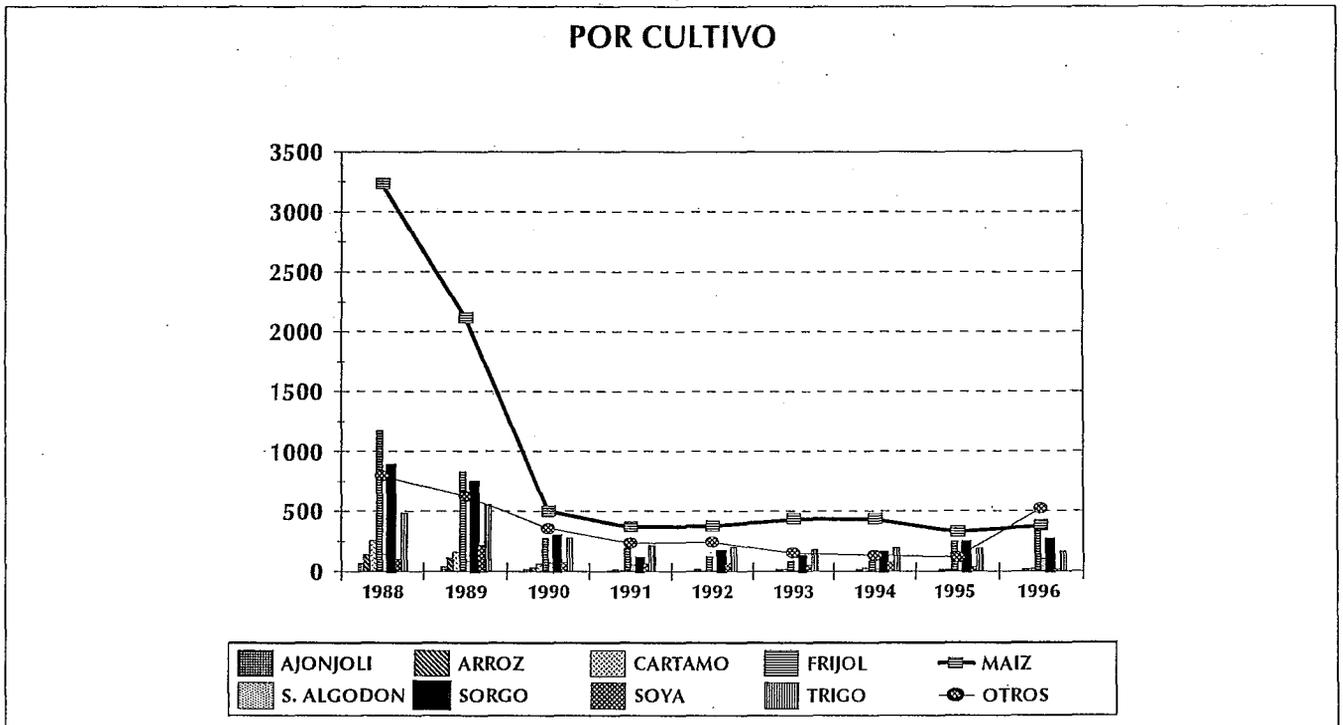
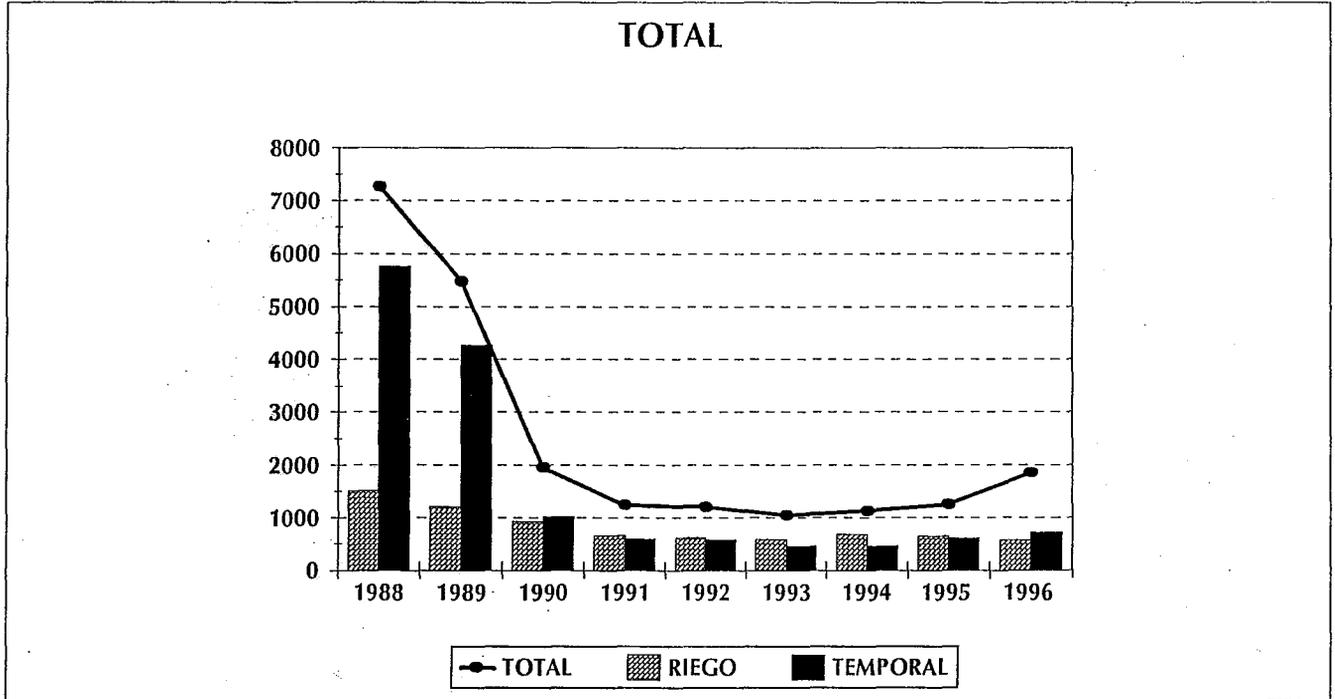
i/ En relación al consumo aparente.



Gráfico 1

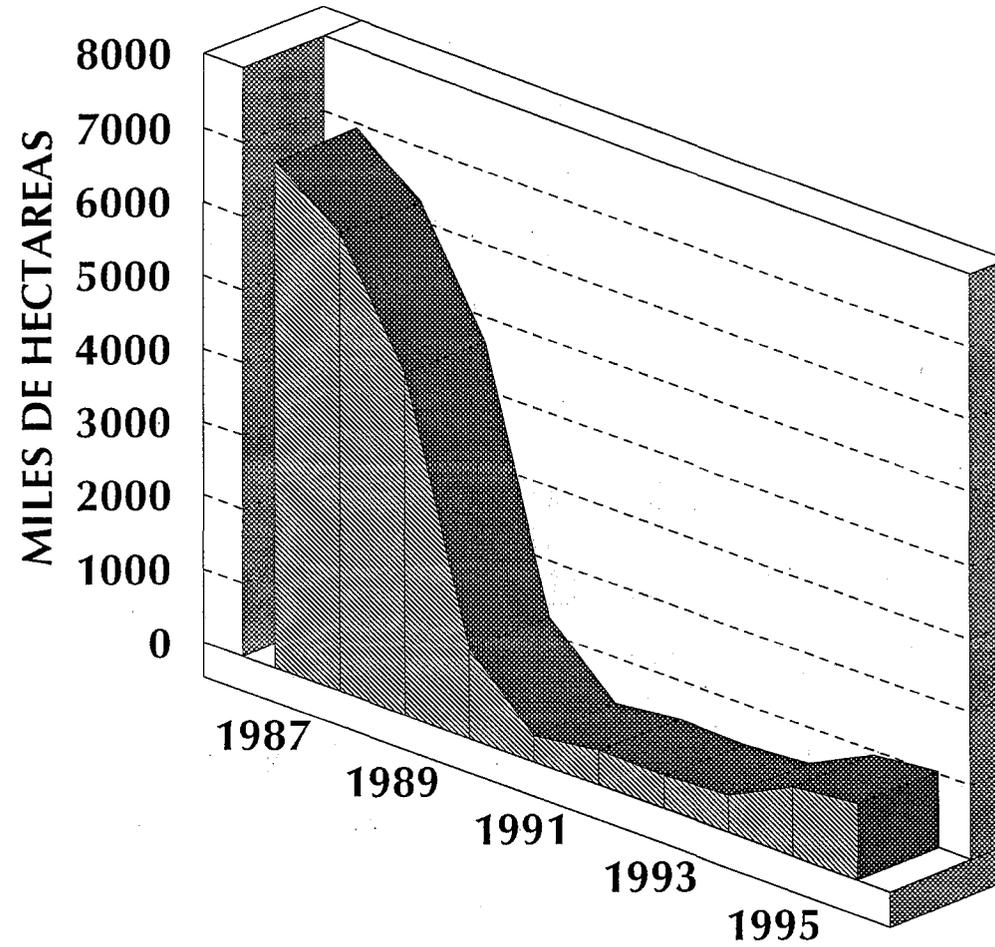
**MEXICO: SUPERFICIE HABILITADA POR BANRURAL**

(Miles de hectáreas)



Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.

## MEXICO: SUPERFICIE ASEGURADA DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS



## MEXICO: SUPERFICIE ASESORADA DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS

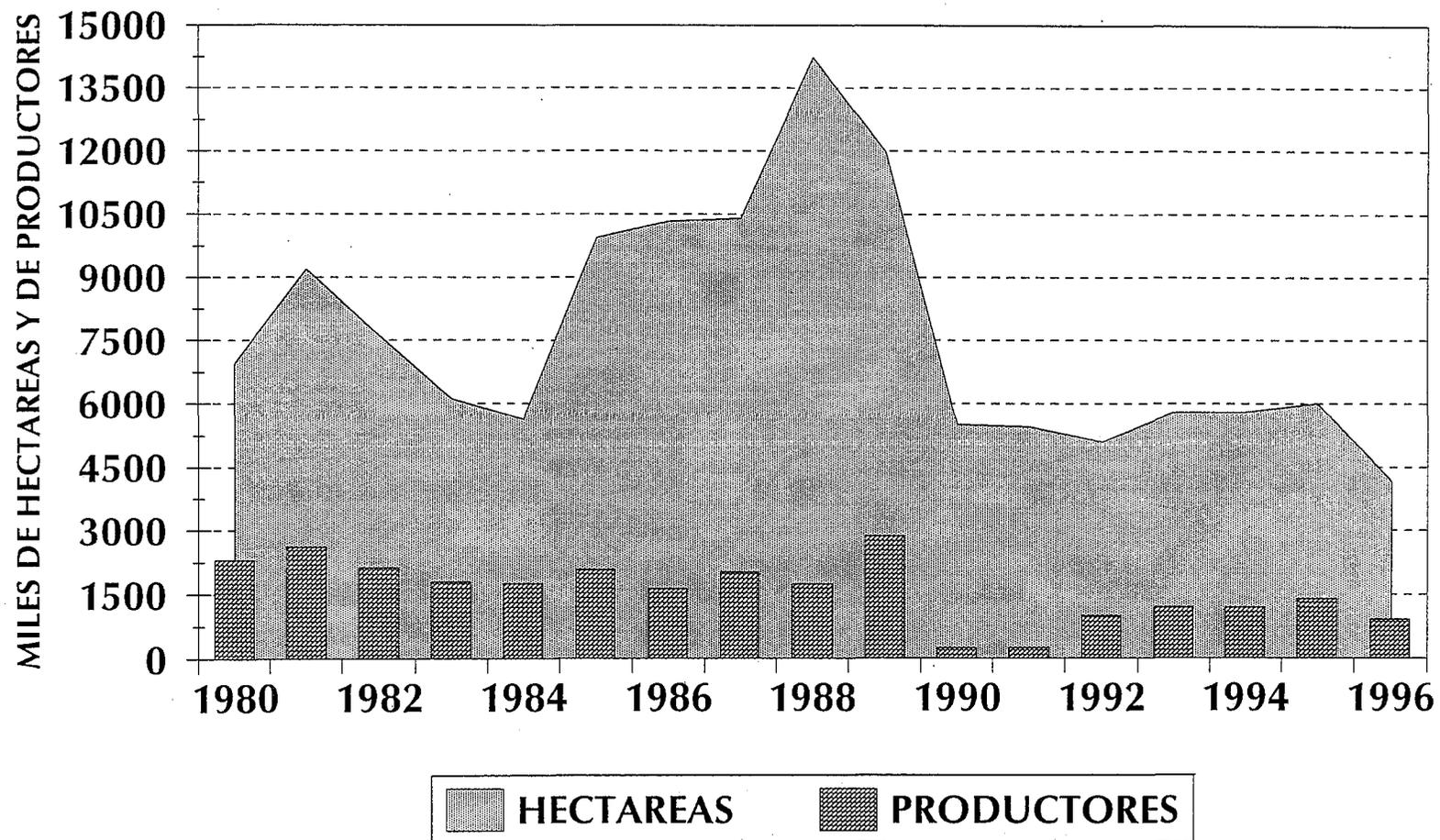
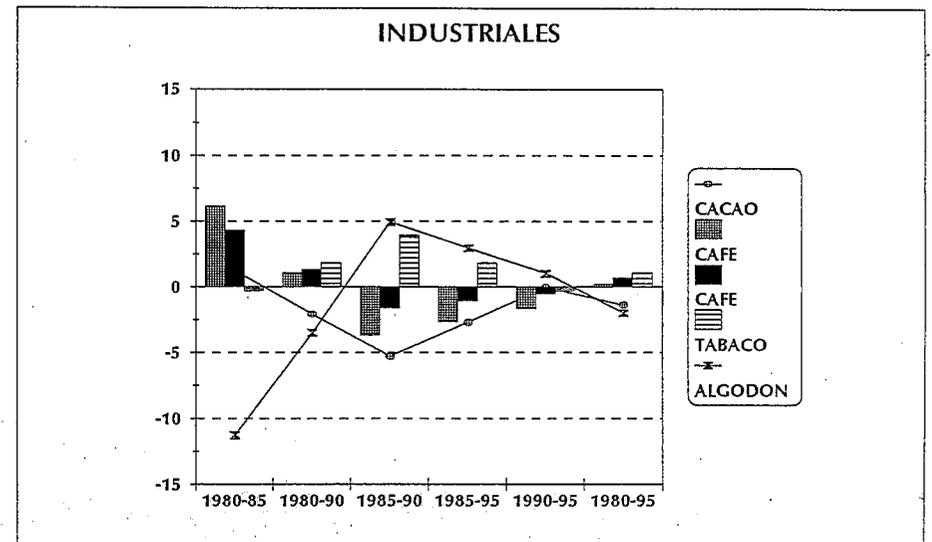
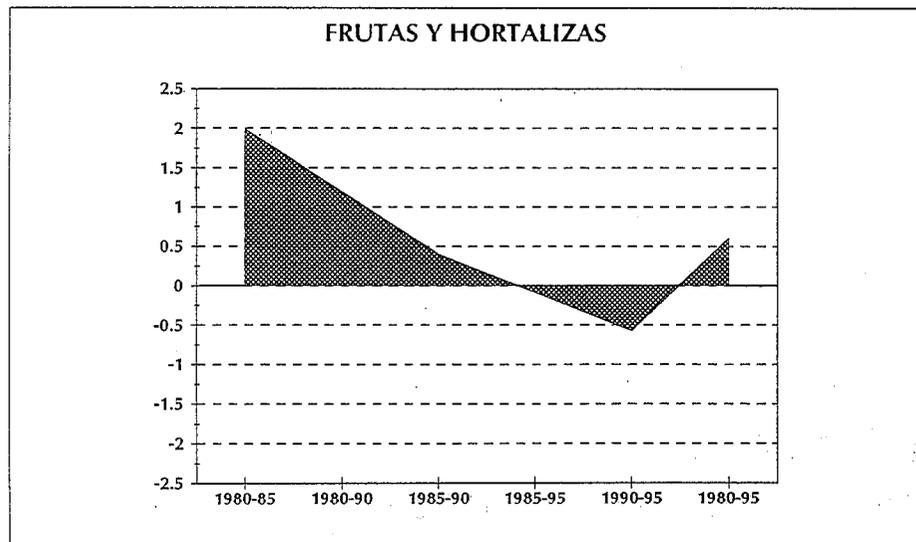
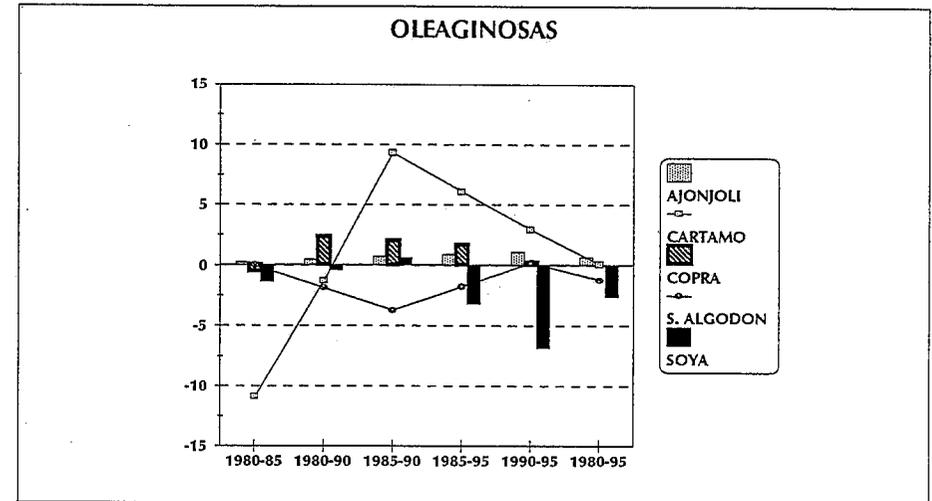
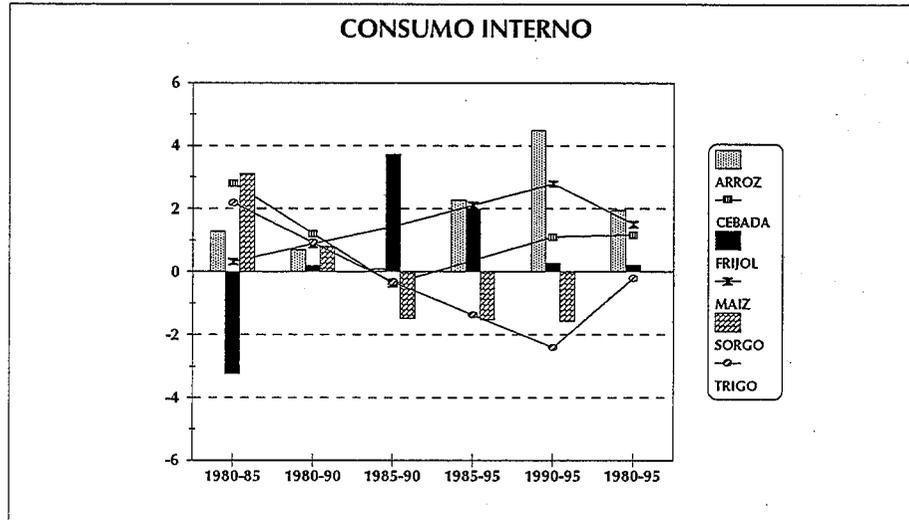


Gráfico 4

MEXICO: RENDIMIENTO DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS

(Tasas de crecimiento)

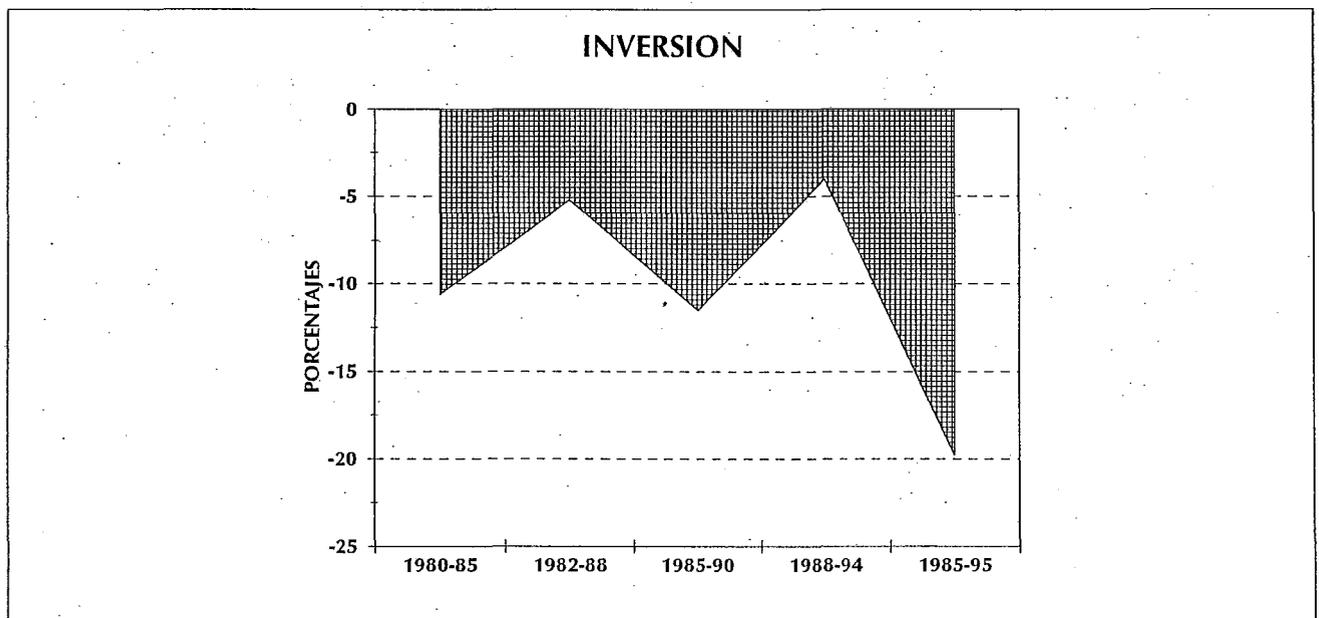
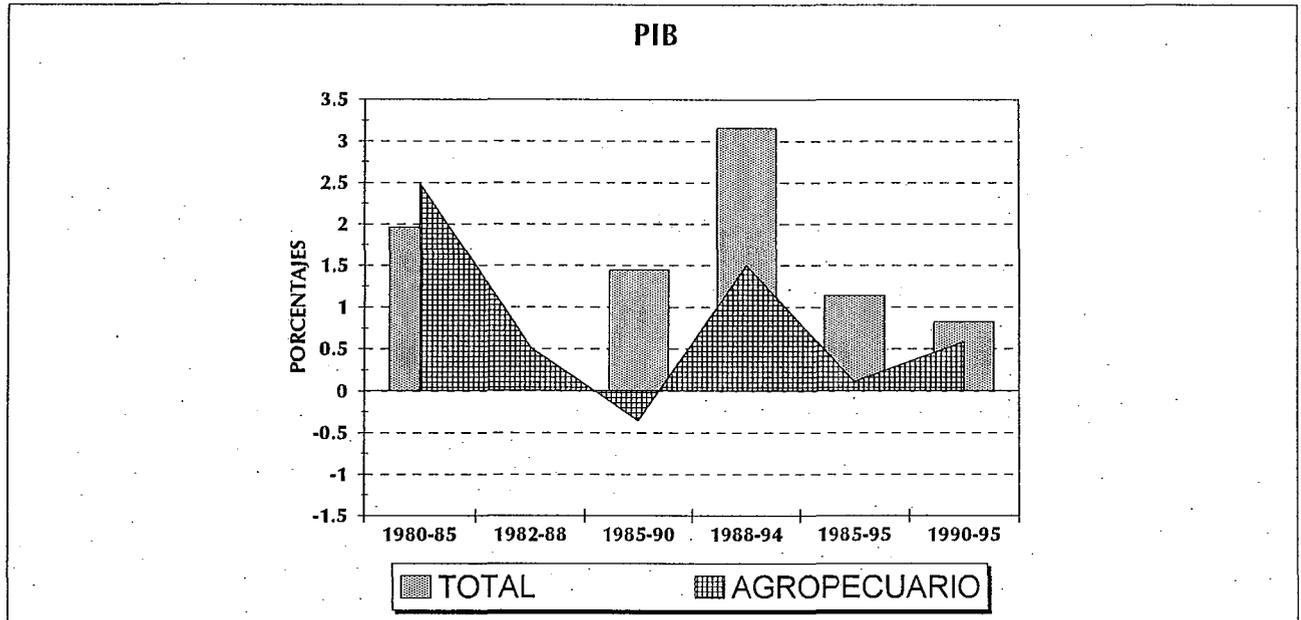


Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.

Gráfico 5

### MEXICO: PIB TOTAL Y PIB AGROPECUARIO E INVERSION AGROPECUARIA

(Tasas de crecimiento)



Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.

