

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTAN:

XCDI

OPCION

Antonio Barba Álvarez	Promoción y Desarrollo
Hilda María Campos Cadenas	Comercialización
Juan Felipe Francois Lacouture	Promoción y Desarrollo
Efraín Gallegos Sánchez	Producción
Francisco Xavier García Santos	Promoción y Desarrollo
Rodolfo Herrero Romero	Finanzas
Javier Arturo Rincón Berthier	Recursos Humanos

666

0

En Colaboración con:

OPCION

María Antonieta Aragón Ortega	Contaduría Pública
María Teresa Montoya Flores	Contaduría Pública
Uciel Munguía Monroy	Contaduría Pública
Miguel Angel Sierra Avilés	Contaduría Pública

ASESOR DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMITIVA:

M.B.A. René Solis Brun

8579



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE GENERAL

### CAPITULO I

#### MARCO GENERAL DEL PROBLEMA AGRARIO

- 1.1 Antecedentes Históricos
  - 1.1.1 Etapa Prehispánica
  - 1.1.2 Etapa de la Colonia
  - 1.1.3 Aspecto Agrario de la Etapa de la Independencia
  - 1.1.4 De la Revolución Mexicana a Nuestros Días (1910-1976)
- 1.2 Situación Actual
  - 1.2.1 Una Agricultura Capitalista en Vías de Desarrollo
  - 1.2.2 Funciones y Polarización de la Agricultura
- 1.3 El Crédito en la Agricultura
  - 1.3.1 Consideraciones Generales
  - 1.3.2 La Legislación sobre Crédito Agrícola
  - 1.3.3 La Banca Oficial
  - 1.3.4 La Banca Privada
  - 1.3.5 Otras fuentes de Financiamiento

### CAPITULO II

#### FUNCION SOCIAL DEL ADMINISTRADOR Y DEL CONTADOR Y SUS PERSPECTIVAS OCUPACIONALES

- 2.1 Función Social del Contador y del Administrador
  - 2.1.1 Introducción
  - 2.1.2 La Administración y la Contaduría como una necesidad del Sistema
  - 2.1.3 La Función del Administrador en el Sistema
  - 2.1.4 La Función Social del Administrador en México
  - 2.1.5 Función Social del Contador

- 2.1.6 Hay que Empezar por las Au  
las
- 2.2 Perspectivas Ocupacionales del -  
Contador y del Administrador en el  
Campo
  - 2.2.1 Perspectivas Ocupacionales  
del Contador en el Campo -
  - 2.2.2 Perspectivas Ocupacionales  
del Administrador en el -  
Campo
  - 2.2.3 Anexos 1 v 2
  - 2.2.4 Hipótesis

### CAPITULO III

#### COLECTIVISMO Y COOPERATIVISMO

- 3.1 Introducción
- 3.2 Origen de las Cooperativas
  - 3.2.1 Aspectos Legales y Adminis-  
trativos del Cooperativis-  
mo en México
  - 3.2.2 Cooperativas Agrícolas y -  
sus Funciones
- 3.3 Experiencias Colectivas y Coopera-  
tivas en Países Capitalistas y So-  
cialistas
- 3.4 Experiencia del Colectivismo en -  
México
- 3.5 Casos concretos de Cooperativismo  
y Colectivismo
  - 3.5.1 El Trapiche, Oaxaca
  - 3.5.2 Sta. Gertrudis. Oaxaca

### CAPITULO IV

#### APLICACION DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES A LA COOPERATIVA AGRICOLA- EL TRAPICHE, OAXACA

- 4.1 Introducción
- 4.2 Sistemas de Recursos Humanos apli-  
cados a la Cooperativa agrícola -  
"El Trapiche"
  - 4.2.1 Introducción
  - 4.2.2 Reclutamiento
  - 4.2.3 Selección
  - 4.2.4 Educación y Capacitación
  - 4.2.5 Administración de Sueldos-  
y Salarios
  - 4.2.6 Análisis de Puestos

- 4.3 Sistemas de Planeación y Control de la Producción aplicados a la Cooperativa Agrícola "El Trapiche"
  - 4.3.1 Introducción
  - 4.3.2 Planeación de la Producción
    - 4.3.2.1 Sistema de Planeación en la Producción
    - 4.3.2.2 Factores y requerimientos de la Producción
    - 4.3.2.3 Ajustes en la Producción
  - 4.3.3 Control de la Producción
- 4.4 Planeación Financiera para la Cooperativa agrícola "El Trapiche"
  - 4.4.1 Planeación Financiera
  - 4.4.2 Presupuestos
  - 4.4.3 Análisis Financiero de la Cooperativa
    - 4.4.3.1 Análisis Vertical
    - 4.4.3.2 Análisis Horizontal
- 4.5 Sistemas de Comercialización aplicados a la Cooperativa agrícola "El Trapiche"
  - 4.5.1 Introducción
  - 4.5.2 Explotación de la tierra
    - 4.5.2.1 Investigación de Mercados
    - 4.5.2.2 Canales de Distribución
    - 4.5.2.3 Transporte
    - 4.5.2.4 Almacenamiento
    - 4.5.2.5 Precios y Ventas
  - 4.5.3 Huerto Frutícola
  - 4.5.4 Parque Recreativo
  - 4.5.5 Granja Porcina
- 4.6 Sistemas de Información y Contabilidad aplicados a la Cooperativa agrícola "El Trapiche"
  - 4.6.1 Introducción
  - 4.6.2 Organización de la Teneduría de Libros
  - 4.6.3 Catálogo de Cuentas
    - 4.6.3.1 Manual de Procedimientos
  - 4.6.4 Costo de Producción
    - 4.6.4.1 Introducción
    - 4.6.4.2 Catálogo de Cuentas
    - 4.6.4.3 Manual de Procedimientos

- 4.6.5 Estados Financieros
- 4.6.6 Inventarios
- 4.6.7 Funciones de los encargados de las Unidades de Servicio y de la Producción

## CAPITULO V

### LA ADMINISTRACION APLICADA AL COLECTI - VISMO Y COOPERATIVISMO AGRICOLAS

- 5.1 Introducción
- 5.2 Principales problemas agrarios que deben conocer el Administrador y el Contador al aplicar sus conocimientos a las cooperativas agrícolas
  - 5.2.1 Introducción
  - 5.2.2 Producción agrícola
  - 5.2.3 Falta de capital
  - 5.2.4 Tierras inadecuadas
  - 5.2.5 Organización
  - 5.2.6 Precio de garantía
  - 5.2.7 Crédito
  - 5.2.8 Caciques
  - 5.2.9 Emigraciones
  - 5.2.10 El problema de las cooperativas
  - 5.2.11 Posibles soluciones
- 5.3 El proceso administrativo aplicado a las cooperativas y colectivos agrícolas
  - 5.3.1 Planeación
    - 5.3.1.1 Tipos de planes
    - 5.3.1.2 Visión factorial de una empresa agropecuaria
    - 5.3.1.3 Metodología para la planeación de un colectivo agrícola
      - 5.3.1.3.1 Identificación del proyecto
      - 5.3.1.3.2 Medio ambiente regional
      - 5.3.1.3.3 Datos del colectivo agrícola
      - 5.3.1.3.4 Análisis de rentabilidad del plan actual de explotación del colectivo
      - 5.3.1.3.5 Análisis financiero
      - 5.3.1.3.6 Diagnóstico económico-financiero del colectivo

- 5.3.1.3.7 Plan proyectado
- 5.3.1.4 El Abaco (Gráfica de planeación agrícola)
- 5.3.2 Organización
  - 5.3.2.1 Introducción
  - 5.3.2.2 Estructura organizativa en colectivos y cooperativas de producción agrícola
- 5.3.3 Dirección
  - 5.3.3.1 Introducción
  - 5.3.3.2 La Dirección en los Colectivos y Cooperativas de Producción Agrícola
- 5.3.4 Control
  - 5.3.4.1 Introducción
  - 5.3.4.2 Factores en que se basa el control
  - 5.3.4.3 Proceso de control
  - 5.3.4.4 Tipos de información para el control

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

## I N T R O D U C C I O N

Uno de los grandes problemas ocupacionales a los que se enfrentan el administrador y el contador, tanto en la Iniciativa Privada como en el Sector Público, es la saturación del mercado de trabajo, de ahí que al iniciar el Seminario de Investigación el grupo se planteó como principal objetivo, conocer las posibilidades de éstas dos profesiones de participar en la solución de los problemas de tipo administrativo y contable a los que se enfrentan las comunidades campesinas.

Para ésto, fue necesario conocer desde un punto de vista general, el problema agrario, es decir, los problemas políticos, económicos, sociales y culturales por los que atraviezan las comunidades campesinas, pasando por las diferentes etapas históricas: La Prehispánica, Colonial, México Independiente y de la Revolución hasta nuestros días.

Otra fase de nuestra investigación, fue tratar de comprender la función social del administrador y del contador.

En el caso del administrador, desde sus inicios hasta la actualidad, la profesión ha estado encaminada al servicio de la clase dominante, ahora bien, si se analiza un poco el problema, encontramos por ejemplo, que la mayoría de los textos que se utilizan son extranjeros, enfocados al servicio de las grandes empresas, ésto trae como consecuencia que al aplicarse a la realidad mexicana resulten inoperantes, pues la mayoría de las empresas nacionales son pequeñas y medianas.

En el caso de los contadores, que tradicionalmente han servido a una pequeña élite de la sociedad, no se puede afirmar que realicen una verdadera función social, sin embargo, estos profesionistas deben considerar las necesidades de la sociedad y aplicar sus conocimientos para satisfacerla.

Otro aspecto de ésta investigación se refiere a las perspectivas ocupacionales del administrador y del contador en el campo. Debido a la escasez de datos, se decidió realizar algunas entrevistas a profesionistas de estas dos carreras relacionados con el sector agrícola. Algunas opinio

nes importantes que pudimos obtener, se refieren a que la organización agraria es deficiente, como consecuencia de la mala organización y administración del país.

Una vez conocida la función social del administrador y del contador, recurrimos a experiencias de comunidades campesinas en países socialistas (koljos, sovjos, comunas, etc.) y en países capitalistas (kibuts, moshavs, etc.) así como casos concretos de cooperativas agrícolas mexicanas, tales como: Plan Chontalpa, Plan Nueva Italia, La Laguna, etc., Con el fin de conocer su funcionamiento y tratar de captar los factores que las llevaron al éxito o al fracaso.

Además, decidimos investigar por nuestra cuenta, comunidades campesinas en el Estado de Oaxaca, para conocer de cerca los problemas que tienen y tratar de ubicar las funciones del administrador y el contador en la solución de éstos.

Es importante conocer los objetivos y funcionamiento de las cooperativas, ya que el trabajador tiene la oportunidad de convertirse en beneficiario del producto de su trabajo, teniendo así, un medio para ahorrar, y de esta forma mejorar su nivel de vida. Por otro lado, no hay que olvidar que la cooperativa aparte de permitir el ahorro de

sus asociados también les brinda protección.

A través de los diferentes casos de cooperativismo en México, se puede observar que la Administración, es un factor elemental en el fracaso o en el éxito de estas organizaciones. También podemos observar que la mayoría de las cooperativas agrícolas mexicanas, después de pasar por diferentes etapas de éxito llegan irremesiblemente al fracaso.

Al investigar las comunidades del Trapiche y Santa Gertrudis, nos encontramos con dos casos diametralmente opuestos, es decir, en el primero una evolución positiva con el logro de sus objetivos y el segundo un fracaso sistemático, en casi todos los proyectos que llevaron a cabo.

Por otra parte, se intentó aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad, en la solución de problemas reales a los que se enfrentaban las comunidades investigadas. Como podrá observarse, lo anterior tiene una doble finalidad, por un lado, tratar de mejorar los sistemas de trabajo de las comunidades, y por otro, en cierta forma la capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad.

Al aplicar las técnicas de la comercialización, nos enfrentamos ante un obstáculo difícil de superar, el cual -

consistía en que la comunidad no contaba con los medios adecuados para aplicarlas, entonces fue necesario adaptarlas a sus posibilidades.

En el caso de la Administración de Recursos Humanos, nos encontramos ante el grave problema de que muchas de las técnicas básicas, fueron inútiles debido a las características peculiares de éstas organizaciones.

En las cooperativas agrícolas, es necesario tener un sistema contable adecuado a las características de la organización, esto es con el fin de maximizar el control de todo el proceso productivo.

El proceso de producción en el campo, implica muchas dificultades debido a la gran cantidad de variables que existen en este sector, sin embargo, es necesaria su aplicación y para esto el administrador debe utilizar todos sus conocimientos para adaptar sistemas de producción adecuados, que puedan lograr la maximización de los recursos.

Finalmente, se trató de encontrar los fundamentos elementales de la Administración y la Contabilidad, aplicables a cualquier tipo de cooperativas agrícolas.

Así pues, podemos afirmar que el administrador y el

contador sí pueden intervenir y cumplir con una función social en el campo. ¿Por qué?, Porque si bien es cierto que existen tanto en la Administración como en la Contabilidad técnicas muy específicas para su aplicación, también existen principios universales que pueden ser utilizados en todo tipo de organizaciones y en este caso concreto, para los colectivos o cooperativas.

Por otra parte, aunque las condiciones del lugar sean desfavorables, el administrador y el contador deben aplicar sus conocimientos al campo para ayudar en la maximización de los recursos.

Por último, pretendemos que esta investigación signifique el inicio de un estudio más amplio, sobre las perspectivas ocupacionales y la función social tanto del administrador como del contador en el campo mexicano.

## C A P I T U L O I

### MARCO GENERAL DEL PROBLEMA AGRARIO

- 1.1 Antecedentes Históricos
  - 1.1.1 Etapa Prehispánica
  - 1.1.2 Etapa de la Colonia
  - 1.1.3 Aspecto Agrario de la Etapa de la Independencia
  - 1.1.4 De la Revolución Mexicana a Nuestros Días (1910-1976)
- 1.2 Situación Actual
  - 1.2.1 Una Agricultura Capitalista en Vías de Desarrollo
  - 1.2.2 Funciones y Polarización de la Agricultura
- 1.3 El Crédito en la Agricultura
  - 1.3.1 Consideraciones Generales
  - 1.3.2 La Legislación sobre Crédito Agrícola
  - 1.3.3 La Banca Oficial
  - 1.3.4 La Banca Privada
  - 1.3.5 Otras fuentes de Financiamiento

## MARCO GENERAL DEL PROBLEMA AGRARIO

### 1.1 ANTECEDENTES

#### 1.1.1 ETAPA PREHISPANICA

El inicio de la tenencia de la tierra en México tiene una fecha imprecisa, pero se sabe que el hombre prehistórico, al darse cuenta del fenómeno de renovación de las cosechas, dejó de vagar y se estableció en un lugar donde cultivó la tierra y comenzó una nueva forma de vida sedentaria.

Los primeros hombres que se dedicaron a la agricultura en lo que hoy llamamos México, se enfrentaron a una situación difícil, al no contar con recursos para la explotación de la tierra, que en otros lugares lo facilitó el uso de animales domésticos.

En esa época, los campesinos sólo cultivaron la extensión de tierra necesaria para asegurar el sustento de su

familia y no se preocuparon por delimitar la propiedad de la tierra, porque la disponibilidad y la densidad demográfica no lo requería. Sin embargo, fue hasta que el incremento de caseríos y de la población hizo que quedaron unidos a centros religiosos y administrativos de mayor poder que las comunidades campesinas.

Por esta razón, el hombre tuvo que limitar su propiedad y marcar sus derechos sobre la tierra, aún sin importar las situaciones anteriores, la célula básica siguió siendo el campesinado, pues de la producción que éstos obtuvieran dependía la población de lo que en esa época representarían "Las Ciudades", de esta manera la familia que continuamente se extendía adquirió cohesión. Simultáneamente y junto a la relación con la tierra se derivó el "Calpulli" organización cuya base estaba constituida por los lazos sanguíneos y los derechos de sus parcelas.

Sólo los individuos de las familias eran miembros del "Calpulli" y así tenían derecho a la explotación de la tierra. Los Calpullis contaban con una propiedad limitada la cual estaba fragmentada en parcelas cuyo usufructo pertenecía a los miembros de las familias de éste, por lo que no existía propiedad privada de la tierra, ya que era del "Calpulli", con la ventaja de que los miembros eran beneficiados por una parcela cada uno y posteriormente consiguieron-

el derecho de la propiedad a sus descendientes por herencia, derecho que no tenía validez si el individuo no cumplía con los fines básicos del "Calpulli" que era el de producir.

La herencia de la tierra fue consecuencia del desarrollo de la Sociedad, del surgimiento de grandes centros religiosos y administrativos como Tenochtitlán, así como de la fuerza social y demográfica que tuvo lugar junto a esos fenómenos. 1/

En diferentes momentos y lugares, la dinámica de la explotación y subordinación hacia las familias campesinas - por parte de agrupaciones religiosas y militares, que sin - cambiar básicamente la estructura agraria-medio por la que - respiraban tranquilos-, la llevaron a fijar otros objetivos, como la injusticia de que el producto ya no fuera para los - campesinos sino para sus explotadores.

La historia a partir del siglo IX se resume a un - sinnúmero de invasiones de tribus norteamericanas que se traduje - ron en conquistas militares sobre pueblos que por mucho - tiempo habían permanecido estables en ese territorio.

Todas las conquistas llevaron como consecuencia una política semejante hacia los pueblos sometidos, pues, inte-

---

1/ Enrique Florescano, "El Hombre y la Tierra en el México Antiguo". Estructura y Problemas Agrarios de México. México, 1971. Setenta y dos.

ligentemente, no expulsaron ni exterminaron a los pobladores. Por el contrario, los esclavizaron logrando de ésta manera que el pueblo derrotado, que siempre fue más sabio-- en cuestiones agrarias que los vencedores, se dedicaran a la explotación de la tierra, pero sus excedentes fueron a parar a manos de los nuevos amos, quienes designando a sus caudillos, los premiaron otorgándoles tierras y campesinos-- introduciendo nuevas formas de tenencia de tierra y aprovechamiento de ellas. Este tipo de tenencia marca un nuevo modo de producción de los pueblos prehispánicos; de la misma forma, los vínculos de subordinación que introdujeron esos pueblos en la explotación, determinaron las formas básicas en el trabajo humano y la división de ésta misma. <sup>2/</sup>

Cuando llegaron los españoles, existían varias formas de tenencia de la tierra en el México prehispánico.

- 1) Individual
- 2) Pública
- 3) Colectiva

La primera de ellas se inició con la derrota de los señores de Atzacapotzalco ante los Aztecas, quienes repartieron el territorio entre los jefes que lograron la conquista.

<sup>2/</sup> Paul Westheim, Ideas fundamentales del Arte Prehispanico en México, F.C.E., 1957, p. 79.

Victorias subsecuentes extendieron y fortalecieron las propiedades de la nobleza azteca cuyas tierras, denominadas "Pillali", se heredaron a sus descendientes.

Las extensiones de los pillalis eran cultivadas por "mayeques", una forma de ciervos sin propiedades que por trabajar estaban exentos de los tributos.

Aunado a esta forma de propiedad privada existió otra más reciente; las propiedades de los Tectecuhtzin que por batallas de guerra u otros méritos eran acreedores a una extensión territorial.

La Segunda o de dominio público como se le denominaba, estaba considerada dentro de la clasificación de tierra del Estado. Dentro de éstas se incluían las tierras del soberano, las de los templos y palacios, las destinadas al sostenimiento de jueces o magistrados y las tierras cuya producción se dedicaba al financiamiento de la guerra.

Estas tierras de propiedad pública no sobrevivieron hasta la conquista ya que como eran de gran calidad eran muy peleadas y acaparadas rápidamente por los vencedores y caciques.

La tercera forma de tenencia, la comunal, fue la

más extendida entre los aztecas debido a su función económica y social, además de ser la más antigua. Estas comunidades recibieron el nombre de calpulli.

Los calpullis o barrios como los llamaron los españoles, eran comunidades de personas vinculadas por lazos de sangre y de parentesco que poseían en común la tierra.

Cabe mencionar que de las tres formas de tenencia de la tierra existentes entre los aztecas, los españoles solo reconocieron las relativas a la propiedad comunal e individual. Las tierras que fueron del Estado pasaron a ser propiedad de la corona española, mientras que por otro lado se logró legalizar la posesión de las comunidades e individuos indígenas.<sup>3/</sup>

### 1.1.2 ETAPA DE LA COLONIA

Posterior a la forma de tenencia prehispánica surge una nueva situación: La Colonia.

Este surgimiento se realiza debido a la intervención de los conquistadores, que haciendo uso de violencia y de una explotación sistemática sobre el mundo indígena, se-

---

<sup>3/</sup> Enrique Florescano, "Los Títulos de Indios a la Tierra - propiedad comunal e individual", Estructuras y Problemas Agrarios de México, México 1971, Setecientos 2.

van introduciendo poco a poco hasta llegar al dominio total del nuevo mundo. Es importante mencionar que durante este período los conquistadores también consideran la "protección legal" del indígena, ya que de otra manera el elemento fuerza de trabajo, fundamental para el desarrollo de la Nueva España, hubiera ido en descenso.

Durante esta época, la situación en relación a la tierra era bastante crítica. Por un lado, se respetó una mínima parte que correspondía a los indígenas por derechos anteriores a la conquista. Por otra parte, el resto del territorio de la Nueva España lo controlaba el Estado y sólo podía pasar al dominio particular por virtud de una gracia o merced real. Esta se otorgaba como recompensa a aquellos que habían hecho posible la conquista. Estas mercedes fueron durante el siglo XVI y primera mitad del XVII, el medio más utilizado para obtener la propiedad privada de la tierra. Posteriormente, al multiplicarse las mercedes de estancia y concentrarse en unas cuantas manos, nacieron las grandes haciendas y latifundios ganaderos.

Las empresas iniciales de los conquistadores tuvieron como fuente principal la producción agrícola de los indios. Desde un principio, lo que más interesó a los conquistadores fueron los indios como fuerza de trabajo; no tenían mayor preocupación por las tierras ya que en un principio había de sobra, y sin limitación. Como consecuencia-

de ésto, antes que solicitar tierras, lo que pidieron fue el repartimiento y la encomienda de los indios; de esta manera los indios los proveían de trabajo y alimentos por concepto de tributos y servicio personal.

En las ciudades grandes y pequeñas el medio más seguro para obtener tierras y otras ventajas era formar parte del ayudantamiento. Ser alcalde, corregidor, pariente o amigo de estos funcionarios era un camino seguro para apropiarse de la tierra.<sup>4/</sup>

Este proceso de acaparamiento iniciado por encomenderos y funcionarios influyentes abarcó tanto a zonas poco pobladas pero fértiles y regiones de alta densidad de población, así como a los alrededores de las ciudades donde la tierra aumentaba rápidamente de valor como consecuencia de la demanda de los centros de consumo.

A partir de esas primeras concentraciones de tierra surgieron los latifundios, las grandes haciendas cerealeras, los ingenios y los mayorazgos.

El interés que mostraban los españoles por la tierra no fue el único factor que propició la constitución

<sup>4/</sup> Fuente: Francois Chevalier, "La Formación de los grandes Latifundios en México", Problemas Agrícolas e Industriales de México. México, 1956. Apéndice 4.

de latifundios, grandes haciendas y la disminución de la propiedad indígena. Contribuyó a esto el problema de las epidemias que ocasionaron grandes escaseces y hambres, y debido a ello algunos pueblos muy afectados se vieron en la necesidad de vender sus tierras para pagar los tributos a la Corona. En algunas ocasiones se aprovechaban de esta situación algunos caciques para invadir tierras desocupadas o abandonadas.

Para comprender el acaparamiento de la tierra por un grupo reducido de privilegiados y la constitución de latifundios, es necesario considerar otros factores que intervinieron en el desarrollo del latifundio y que además explican su funcionamiento dentro de la estructura agraria colonial.

Algunos factores como la influencia de la metereología sobre las cosechas, el carácter limitado de la demanda, la estrechez de los mercados y la imposibilidad de exportar excedentes, determinaban aspectos fundamentales de la estructura del latifundio y de la economía agrícola. Otros, como el trabajo y el salario de los peones, la comercialización, el mercado y el precio de los productos agrícolas, se desarrollaron paralelamente al desarrollo de los latifundios y sufrieron la influencia tanto de estos factores como los mencionados anteriormente.

Hay que señalar que debido al carácter regular y pe

riódico, el ciclo de las cosechas fue en la Nueva España un fenómeno estructural que afectó a todos los sectores de la economía agrícola: la oferta, la demanda, los precios, el mercado, la propiedad y el funcionamiento del latifundio. Durante los años de crisis, de escasez y de carestía, sus efectos rebasaban el nivel económico por lo que se vieron afectadas la vida social y política de la Colonia.

Asimismo, hubo grandes crisis que destruían parcial o totalmente las siembras del maíz, y además generaban escasez, carestía y hambre. Esto contribuyó a que hubiera una desmedida alza de precios ya que la distribución de la tierra, así como la distribución de las riquezas en las ciudades, era tan desigual que se acentuaba la debilidad de la estructura rural.

Este problema de las crisis era un factor determinante tanto para la gente del campo como para la de las ciudades, pero fundamental para las principales actividades económicas de la colonia, debido a la gran dependencia que se tenía del maíz. Intervenían también otros factores, producto de las crisis, como el caso del desempleo y la emigración de los trabajadores de las minas. El desempleo como uno de los primeros efectos sociales de las crisis, iba adquiriendo grandes proporciones, al que se sumaban los desocupados de los medianos y pequeños agricultores y los indf-

genas expulsados de sus pueblos. Se notaba que durante el siglo XVIII el desequilibrio en lo que se refiere a los aspectos económicos y sociales iba en un constante aumento. - El latifundio se coloca en un lugar importante durante los años de crisis por el hecho de disponer de grandes extensiones de tierra, almacenes para guardar granos y contar con un capital suficiente.

Otra forma de tenencia importante durante la etapa de la colonia es la llamada hacienda, que estaba considerada como una unidad económica inestable: sus pérdidas y ganancias eran fluctuantes y dependían de factores ajenos a la voluntad de sus propietarios. De ahí que una de las obsesiones de los hacendarios fuera obtener una renta fija y constante de sus propiedades en lugar de grandes ganancias en un año y pérdidas en otro. Lo que ocurría era que había factores como el clima, las fluctuaciones de la producción y las limitaciones de la demanda que se oponían a la estabilidad de las haciendas. Para resolver este problema, lo que hicieron fue dotar a sus haciendas de los recursos necesarios para evitar los efectos de esos factores inestables. Esos recursos los obtuvieron por medio de la expansión territorial tratando de acumular dentro de sus propiedades la mayor variedad de tierras, (de riego, de temporal, de pastoreo), así como de recursos naturales (ríos, manantiales, bos

ques, canteras).<sup>5/</sup>

Con esta expansión de tierra, los hacendados logran reducir la propiedad y la producción indígena que les estaba haciendo competencia, obteniendo así mano de obra abundante y consiguiendo que poco después aquellos que eran productores se volvieran consumidores. De esta manera alcanzaron un objetivo: el monopolio del mercado. Para conseguir el monopolio, se hacía uso de algunos procedimientos como - el caso de arrendar a los indios agricultores, las tierras incultas con la condición de que el alquiler se pagara con una parte de la cosecha; en otros casos, lo que hacían era apoderarse de sus tierras o de sus cosechas. Pero lo que fue de gran significación fue la construcción de grandes - trojes donde se almacenaban todos los granos y así se podía fijar más tarde el nivel de precios conveniente; esto aseguraba al hacendado el monopolio de la oferta.

Los hacendados utilizaban otros sistemas para atrapar a los indígenas y obligarlos a trabajar casi a nivel de subsistencia mínima. Para el indígena el hecho de trabajar en la hacienda, le representaba una situación más o menos buena ya que, además de tener una vivienda, tenía un trabajo seguro todo el tiempo y contaba con dinero con lo que -

<sup>5/</sup> Fuente: Andres Molina Enríquez, "Los grandes problemas nacionales". Problemas Agrícolas e Industriales de México. México, 1953, p. 59.

podfa asegurar la existencia de su familia.

La hacienda era también considerada como una institución de crédito, ya que permitía a los indios en algunos casos retrasarse en sus pagos y por otro lado, era considerada como fuente adicional de ingresos ya que algunos in - dios tenían la oportunidad de trabajar en las haciendas - cuando quedaban desempleados.

La Encomienda, otra forma de tenencia de la tierra, fue considerada como una institución señorial que nació durante las primeras décadas de la colonización en donde se reconocieron méritos a los conquistadores, y por sus servicios se les otorgó la posesión de pueblos de indios, que de bían pagarles tributos y rendirles servicio personal obliga toriamente y sin remuneración alguna. Los indios que traba jaban en las encomiendas fueron los que les dieron vida a los ranchos y haciendas de españoles en las primeras déca - das de la Nueva España.

Los encomenderos también participaron en gran medida en el monopolio sobre la venta de los granos, ya que los grandes agricultores les encomendaban sus granos para que fueran vendidos exclusivamente en la alhóndiga (lugar que u tilizaban los encomenderos para almacenar y vender los granos)<sup>6/</sup>

<sup>6/</sup> Fuente: Silvio Zavala, "Orígenes coloniales del peonaje en México". El trimestre Económico, vol. X, núm. 4, enero-marzo 1944. pp. 711-748.

No solo la encomienda, el latifundio y la hacienda dotaron de mano de obra, sino también contribuyeron a ello esclavos que por derecho de guerra, se tenían, así como también, algunos esclavos negros traídos del Africa.

La iglesia es durante la colonia un factor muy importante ya que se puede considerar que la inversión más fuerte que recibió la agricultura no fue la de los particulares, sino por el contrario, de la iglesia. Esta se encargó de acumular capitales tanto en los diferentes conventos como en la iglesia en general, por lo que poco a poco se fue convirtiendo en una fuente de crédito importante para la colonia.

La iglesia contaba con una gran fuente de ingresos representada por el diezmo, procedente de la agricultura. El diezmo afectaba a todos los productos de la tierra y a la ganadería; era un impuesto que gravaba a la producción bruta.

Sin embargo, en una sociedad de estructura agrícola dominante como lo era la Nueva España, la inversión más segura era la que tenía el respaldo de la propiedad territorial. Los grandes capitales de la iglesia favorecieron a la situación del gran propietario y a la consolidación de la estructura latifundista que ya se venía desarrollando en la Nueva España.

De 1560 en adelante, la agricultura manejada por

los españoles comenzó a desplazar la producción de los mercados.

En el siglo XVIII, la producción de las haciendas y latifundios dominaba completamente los estrechos mercados urbanos y por medio de habilitaciones, arrendamientos y contratos de aparcería, sus propietarios habían logrado controlar gran parte de la producción indígena que iba al mercado. Por otro lado, las haciendas y latifundios se instalaron en los valles y tierras irrigadas, desplazando de esos lugares a los indios. Así, al final de la colonia, las haciendas - estaban ubicadas en los alrededores de los centros urbanos - de mayor población y de los reales de mina, a las orillas - de los caminos o cerca de los puntos de distribución de los productos. Esta situación estratégica favoreció el dominio de los hacendados sobre la comercialización de los productos y permitió a muchos hacendados y comerciantes monopolizar o servirse mejor de los sistemas de transporte.

Tanto en la agricultura, como en el comercio y en la manufactura, el desarrollo económico en el siglo XVIII - provoca una crisis de crecimiento que hace evidente la contradicción de la estructura colonial.

### 1.1.3 ASPECTO AGRARIO DE LA GUERRA DE INDEPENDENCIA

La guerra de independencia no fue simplemente una -

revolución política. Tuvo un aspecto social e influyó en ella la situación económica general. Se admite desde hace mucho que el pueblo mexicano se rebeló menos contra la autoridad de la Corona que contra el predominio de la influencia "gachupina" en la Colonia. Probablemente en ningún otro lugar del Nuevo Mundo se había ido tan lejos en el monopolio Español de la propiedad, posición y oportunidades, como en la Nueva España. La razón fundamental hay que buscarla en el sistema agrario, que permitió a un grupo -las diez mil personas de origen español- convertirse en amo de la mayor parte del país.

Este pequeño grupo despojó a los indios de sus predios y les permitió quedarse en sus tierras, como siervos de los nuevos propietarios y mantuvo a los mestizos casi enteramente sin tierra; y ésto en un país cuyo principal medio de vida era la agricultura. Fue contra este monopolio que el pueblo de la Nueva España se levanto en armas.

Hubo por supuesto, otros factores, como la restricción del comercio, las prohibiciones contrarias a la educación, la limitación de la industria y el monopolio del poder político; pero la causa fundamental de la desigualdad social, económica y racial, y de la inquietud consiguiente, era el sistema de tenencia de la tierra. Observadores de muy diversos tipos, tanto extranjeros como nacionales, han-

coincido en denunciar los males que resultaban del sistema:

Abad y Queipo, el Obispo de Michoacán, insistía en que el sistema agrario daba lugar a graves daños para el país. Humboldt exclamaba: "México es el país de la desigualdad. En ninguna otra parte existen diferencias tan tremendas en la distribución de fortuna, civilización, cultivo del suelo y población".<sup>7/</sup> "Una calamidad social se advierte en México, como en España", observaba otro escritor; la mayor parte de la tierra, especialmente las propiedades más grandes, se transmiten en lo que llaman mayorazgos, una especie de vínculo que impide enajenar o dividir la tierra en lotes más pequeños, como sería conveniente para su compra y mejoramiento por la clase de los pequeños capitalistas.<sup>8/</sup>

Alamán dice, que en 1820 muchos de los mexicanos pensaban que los europeos debían de ser exterminados y sus propiedades confiscadas.<sup>9/</sup> Hidalgo, cuyos seguidores eran principalmente indígenas, estaba convencido de que la explotación de los indios era una de las grandes calamidades de la dominación española. Entre otras medidas dictadas para mejorar sus condiciones, decretó que las tierras comunales de los indios debían de ser devueltas a sus propietarios

<sup>7/</sup> Alejandro Humboldt, Ensayo Político Sobre el Reino de La Nueva España. Vol. I, pp. 184.

<sup>8/</sup> Nicolas Mill, La Historia de México, Londres 1824, pp. 52-53.

<sup>9/</sup> Alamán Lucas, Historia de México. México, 1852. Vol. V-pp. 60.

aborígenes y conservadas para su uso.

La guerra de independencia dió salida a la hostilidad acumulada contra terratenientes españoles, y durante los once años que duró el conflicto, ellos y sus propiedades sufrieron a manos de los revolucionarios. Al final de la guerra, sin embargo, los males del sistema no habían sido abolidos. El establecimiento de la monarquía, con Iturbide como Emperador, puso a la cabeza de la nación a un hacendado cuya familia pertenecía a la aristocracia terrateniente de Michoacán. Una de las "garantías" ofrecidas en su Plan de Iguala (1821), base del imperio, estipulaba la unión de los mexicanos de ascendencia europea con los europeos y de la protección de sus propiedades. Esta última cláusula se extendía como una garantía de que el sistema agrario existente sería mantenido.<sup>10/</sup>

En realidad el sistema, con su acumulación de la tierra en pocas manos, fue mantenido casi como en los tiempos coloniales. Muchas de las haciendas anteriormente propiedad de los españoles habían pasado ahora a poder de nativos mexicanos, criollos o mestizos. En parte, este cambio de propiedad había ocurrido en forma regular, por confiscación y donación o por venta, bajo la dirección de las autoridades constituidas. En parte, había sido menos legal en la forma. En uno u otro caso, no representaba ninguna modi

<sup>10/</sup> Ob. cit. p. 119.

ficación del sistema a la sazón existente.

Sin embargo, ciertos cambios importantes resultaron de la independencia y del establecimiento de un gobierno más afín a ideas democráticas. Bajo el nuevo régimen, los indios consiguieron la igualdad legal con los blancos y su nuevo estado como ciudadanos de una república, con derechos teóricamente iguales a los de los hacendados, les dieron una libertad un poco mayor para contratar sus servicios. Al mismo tiempo, sin embargo, perdieron la protección que los reyes de España habían tratado al menos de prestar siempre a los indios mientras fueron considerados como inferiores.

Otro cambio importante en la situación, ocurrido en tiempos de la independencia, fue la abolición de los mayorazgos.

Bajo el gobierno más democrático establecido en España, al adoptarse la constitución de 1812, las Cortes Españolas votaron una ley el 27 de septiembre de 1820, que abolió completamente la práctica de vincular las propiedades de la nobleza. Debido al estado de guerras existentes en las colonias americanas, esta ley no fue publicada en México al promulgarse la ley citada en la madre patria. El congreso permitió romper las grandes heredades de los tiempos de la colonia y dió por resultado la división de algunas de ellas.

Pero con esto no se abolieron totalmente.

Otro aspecto de los primeros años de la república fue el ataque renovado de las posesiones de la Iglesia. En realidad, desde la supresión de la orden de los Jesuitas -- el reinado de Carlos III, la demanda de una nueva distribución de --- las tierras de la Iglesia no había desaparecido. El deseo de ellas se estimuló por la venta de las haciendas pertenecientes a los jesuitas, algunas de las cuales aún estaban - siendo vendidas al terminar el período colonial, a veces en teras, a veces fraccionadas en pequeños predios. El ejem - plo de la Madre Patria estimuló el esfuerzo para lograr la distribución de las tierras de la Iglesia en México. Por - el real decreto de 1813 todas las vastas propiedades de la inquisición española se habían nacionalizado y puesto en - venta.

En 1836 tomóse en España una medida semejante con - relación a las propiedades de las ordenes religiosas que ha - bían sido abolidas. Los líderes del pensamiento liberal en México trataron de imitar éstos ejemplos y para conseguir - su intento llevaron a cabo una vigorosa campaña contra la - gran acumulación de tierras en "manos muertas".

No disponemos de estadística exacta sobre el monto - de las propiedades que anteriormente poseía la iglesia en -

México; pero se conviene generalmente que era muy grande.- Al cerrarse el período colonial, Humboldt estimaba que las diferentes instituciones eclesiásticas poseían propiedades valuadas en 44,500,000 piastras (alrededor de 65,000,000 - dólares). Poco después de la guerra de independencia, una autoridad en la materia consideraba que no menos de la mi - tad de los bienes raíces del país pertenecían al clero, entantanto que estimaciones hechas algunos años más tarde van de 179 a 300 millones de pesos. El gravamen de la propiedad - privada en hipotecas a favor de la Iglesia llegaba a tal - punto, que se dice que difícilmente se encontraría una gran hacienda en toda la República que estuviera completamente - libre de tal cargo, como afirmaba el barón Alejandro de Hu - boldt. 11/

Bajo la administración de Santa Anna, no se progreso nada en el intento de dividir la propiedad de la Iglesia; pero al comienzo de la guerra con los Estados Unidos se votó una ley, el 10 de enero de 1847, que autorizaba al Go - bierno a apoderarse de propiedades eclesiásticas hasta por un valor de 15 millones de dólares. Algunos días después, - el Gobierno dió los pasos para ejercer la autorización que le había sido concedida y ordenó la confiscación de propiedades de la Iglesia en el Distrito Federal y en el Estado - de México, a fin de obtener una primera suma de 10 millones. Esta cantidad debía de ser prorrataada entre las diferentes

11/ Humboldt Alejandro, ob. cit. p. 232.

diócesis como se indica en el cuadro siguiente:

CUADRO DE VALOR DE LAS PROPIEDADES CONFISCADAS A LA  
IGLESIA EN 1847

Diócesis	Pesos
Arzobispado de México	5,000,000.00
Obispado de Puebla	2,000,000.00
Obispado de Guadalajara	1,250,000.00
Obispado de Michoacán	1,750,000.00
TOTAL	10,000,000.00

Santa Anna, sin embargo, derogó enseguida la ley - y todo progreso ulterior en este sentido fue imposible hasta después de la terminación de la guerra con Estados Unidos y el derrocamiento final de Santa Anna en 1854.

En 1856, la conducta del clero, que fomentaba levantamientos contra el gobierno liberal recién organizado, condujo al Presidente Ignacio Comonfort a ordenar que las propiedades del obispado de Puebla fuesen confiscadas y destinadas al pago de los gastos ocasionados por tales revueltas.  
12/

---

12/ Labastida, Decretos, Reglamentos, Circulares, Ordenes y Acuerdos relativos a la desamortización de los bienes de corporaciones civiles religiosas y a la nacionalización, México, 1893, p. 12.

Habiendo dado este paso con éxito, el Gobierno de la Reforma procedió a realizar su plan largamente acariciado de distribuir la propiedad de la Iglesia. El 25 de junio del mismo año, el Congreso Nacional votó, casi por unanimidad, la ley de desamortización.

La ley preveía que toda propiedad raíz en poder de corporaciones civiles o religiosas fuera adjudicada en posesión privativa a la persona a quien estuviera arrendada o alquilada, a un precio correspondiente a la suma que, al seis por ciento de interés, hubiera de rendir un ingreso anual equivalente a la cantidad que se estuviese pagando como renta. Las propiedades no alquiladas o arrendadas deberían ser vendidas en subasta en presencia de un funcionario del Gobierno. La ley prohibía la venta subsecuente de estas posesiones a cualquier corporación religiosa.

Estas medidas no eran aplicables a bienes usados directamente para fines religiosos o civiles, tales como edificios de iglesias, conventos, residencias episcopales, colegios, hospitales, orfanatos, mercados públicos, edificios municipales y tierras tales como los ejidos de uso común de los habitantes de un poblado. Se concedió un plazo de tres meses para vender las propiedades que debían ser enajenadas, después del cual el Gobierno procedería a tomar posesión de las no vendidas.

A pesar de las enérgicas protestas de la Iglesia y de sus simpatizadores, el partido liberal persistió en sus planes, y cuando fue adoptada la nueva Constitución de 1857, se incluyó la cláusula en el artículo 27, que inhabilitaba a las corporaciones civiles o religiosas para poseer o de -  
tentar bienes raíces.

La fuerte oposición presentada por el partido con -  
servador a este programa de los reformadores dió lugar fi -  
nalmente a la guerra de los Tres Años. En ella se alineaba el clero y el elemento conservador, formado en primer término por los grandes terratenientes, contra los liberales, -  
que con Benito Juárez a la cabeza tenían el apoyo de los in -  
dios y de los campesinos sin tierra en general.

Fue en estas circunstancias que Juárez decidió, el 12 de julio de 1859, declarar la completa nacionalización -  
de la propiedad eclesiástica. Esta vez no había nada sobre indemnización. Sencillamente se decretaba: "Entran en domi -  
nio de la nación todos los bienes que el clero secular y -  
regular han estado administrando con diversos títulos".13/

Aunque un plan semejante formaba parte desde hacía -  
mucho tiempo del programa liberal, fue bajo el peso de la -  
necesidad militar que se adoptó finalmente la medida. El -

---

13/ Labastida, ob. cit. p. 137.

plan fue también llevado a cabo en medio de la confusión de la contienda civil. A menudo, los jefes militares fueron encargados de realizar la tarea. Cuando necesitaban fondos a veces recurrían -a veces con la debida autorización, a veces sin ella-, a expediente de disponer de alguna propiedad de la Iglesia, considerándola como propiedad del enemigo. Los gobernadores de los Estados y otros funcionarios fueron después autorizados para vender las tierras que quedaban. Mucha de esta propiedad fue vendida por una parte de su valor real o fue virtualmente donada por quienes la tenían a su cuidado.

Más tarde, cuando el partido de la Reforma fue arrojado de la ciudad de México y derrotado en el norte, muchos de los papeles relativos a estas transacciones desaparecieron, en tanto que, durante la prolongada guerra civil y la intervención francesa, el azar y el vandalismo destruyeron muchos otros documentos públicos y diseminaron los materiales de los archivos. Como consecuencia de todo esto, no podía resultar sino una gran confusión en la venta de las tierras confiscadas a la iglesia y numerosas propiedades cayeron indudablemente en poder de quienes no tenían más derecho a ellas que el de la ocupación.

Posteriormente se hicieron algunos intentos de desenredar la madeja; pero no se consiguió gran cosa hasta 1892, cuando el Gobierno extendió a todos los poseedores de

tierras nacionalizadas una confirmación de la posesión, similar a las composiciones de la Colonia.<sup>14/</sup>

Uno de los principales fines de la desamortización, --crear con las haciendas del clero un gran número de pequeñas propiedades-- fue realizado en parte. Solo en la ciudad de México, durante el año 1861, se dispuso de 1,436 fincas (algunas eran probablemente casas de la ciudad más bien que haciendas) y en toda la República, durante el mismo año, las transacciones sobre estas propiedades montaron a 16 millones de pesos. Las propiedades fueron distribuidas entre muchos individuos.

La amplitud de esta medida de reforma se puso de manifiesto durante el gobierno de Maximiliano, cuando en respuesta a una orden que requería el registro de todos los trasposos hechos como resultado de las leyes de desvinculación y nacionalización, fueron registrados no menos de 37 mil transacciones. Las tierras de la Iglesia de que se dispuso después elevaría probablemente el número hasta 40 mil o acaso más. De esta reforma resultaron pocas propiedades comparables a los predios reducidos que son comunes en Francia y en los Estados Unidos porque no hubo el intento sistemático de dividir las haciendas confiscadas. No obstante el número de terratenientes debe haber crecido en muchos mi

<sup>14/</sup> Labastida, "Ley de Noviembre 8 de 1892", ob. cit.p.170.

les; los frutos de la nacionalización cayeron, principal - mente, en manos de los mestizos.

El sistema de grandes posesiones sufrió graves vicisitudes durante la guerra de Independencia y en el período de la Reforma la corriente opuesta prevaleció durante - las últimas décadas del siglo XIX y particularmente en la - parte final del Gobierno de Díaz, este período se caracteri - zó por la mayor prosperidad de México hasta esta fecha. La actividad comercial o industrial sobrepasó a todo lo regis - trado en el país, tanto en el período precedente de existen - cia nacional como en los tiempos coloniales. Se abrieron - minas que se conocían de tiempo atrás, pero no se habían ex - plotado. Hombres y dinero del exterior fueron atraídos al - país y aportaron el capital y el espíritu de empresa que Mé - xico necesitaba desde hacía mucho para la explotación de - sus numerosos y variados recursos.

Se impulsó la construcción de ferrocarriles como no se había hecho antes. Aunque fomentado por el Gobierno, el desarrollo de los ferrocarriles siguió el sistema prevale - ciente en los Estados Unidos, de cubrir las regiones más - productivas, y no el sistema común de otros países latinoa - mericanos de penetrar en nuevas tierras con el propósito de estimular la colonización. El resultado de estas nuevas - condiciones en la situación agraria fue el de acrecentar el

valor de las tierras de cultivo, antes que atenuar la demanda con la apertura de nuevas áreas de explotación. De aquí que la propiedad raíz aumentara considerablemente de valor.

Por consecuencia, siguió un período de rebatiña de tierras, no tanto para la explotación del suelo como para su especulación. El problema agrario se hizo así más agudo todavía, particularmente en la mesa central y sus distritos adyacentes.

Para satisfacer la demanda grandemente estimulada - había algunas reservas de tierras disponibles; en las regiones escasamente pobladas quedaban todavía grandes áreas no tituladas, los realengos de los tiempos coloniales, los baldíos de la República. Había ahí vastas extensiones, no apropiadas todavía pero que, con el tiempo, podían alcanzar gran valor. Lo mismo sucedía con vastas zonas de estados - como Michoacán y Guerrero donde la población española nunca había sido densa y donde existían grandes distritos con solo un puñado de habitantes, aún tratándose de indios.

Existían también, en muchas partes del País, tierras ocupadas durante largo tiempo sin títulos correctos. - Este era el caso de algunas haciendas que, total o parcialmente, habían sido adquiridas en forma irregular; y esto - mismo sucedía con muchos pueblos y caseríos indios donde la

incorporación formal se descuidó. Se pensaba, además, que en todas las clases de propiedad había tierra de extensión considerable cuya posesión era ilegal. Técnicamente, estas tierras pertenecían a la Nación.

Bajo la legislación de la reforma sobre tierras, la especulación con tierras del estado sólo fue posible burlando sus disposiciones. Por eso, cuando el período de prosperidad aumentó la demanda de bienes raíces, los especuladores procuraron obtener una legislación. El gobierno cedió a las pretensiones de este grupo y se legisló autorizando la adquisición de tierras del estado en grandes extensiones.

La ley del 15 de diciembre de 1883, entre otras disposiciones, autorizaba al ejecutivo a contratar con compañías catastradoras la localización y medición de baldíos y les cedía en recompensa un tercio de las tierras que pudieran catastrar. En tanto que a las compañías no les era permitido enajenar en predios mayores de 2,500 hectáreas las tierras adquiridas por ellos, si estaban autorizadas a obtener y poseer muy grandes extensiones en pago de sus servicios. Esta disposición inició el movimiento de nacionalización de las tierras del estado, que en años posteriores asumió proporciones colosales. En diez años, alrededor de 50 millones de hectáreas de tierra del estado fueron localizadas y catastradas en esta forma; esto representó para las

compañías una participación de 16 millones de hectáreas.<sup>15/</sup> La mayor parte fue conservada en extensiones inmensas con propósito de especulación.

En marzo de 1894 fue adoptada una medida mas radical aún, la llamada Ley de Colonización<sup>16/</sup>, promulgada ostensiblemente con el laudable propósito de abrir tierras para ser colonizadas. En realidad, esta medida abrió las compuertas a la rapiña desenfrenada de los especuladores en tierras. La ley proveía que todas las tierras del estado fueran divididas en cuatro clases: baldíos, demasías, excedencias y nacionales.

Los baldíos fueron definidos como tierras que nunca habían sido legalmente enajenadas por la Nación o destinadas a usos públicos. Demasías eran las tierras ocupadas por individuos dentro de los límites establecidos de sus respectivas propiedades, pero que excedían de la extensión especificada en las escrituras. Excedencias eran las tierras ocupadas por individuos durante 20 años o más, y que lindaban con la propiedad legítimamente poseída por el dueño, pero que no quedaban incluidas dentro de los límites especificados en las escrituras. Nacionales eran los baldíos que

<sup>15/</sup> Cossío, J.L., Como y por quienes se ha monopolizado la propiedad rústica en México. México 1911, p. 65.

<sup>16/</sup> Villamar, Las leyes federales vigentes sobre tierras - bosques, aguas, ejidos, colonización y el gran régimen de la propiedad. 2a. Edición, pp. 161-204.

que pudieran ser descubiertos acotados y medidos por convicción pública o por compañías debidamente autorizadas para ello; así como los baldíos que hubieran sido ilegalmente reclamados o que hubieran sido abandonados después de su adjudicación.

Las tierras de cualquiera de las tres primeras clases podían ser adquiridas por cualquier habitante de la Republica sin limitación de cantidad. Fue abolida una disposición anterior que exigía la colonización de las tierras adquiridas del estado, como lo fue también la que prohibía su enajenación en lotes mayores de 2,500 hectáreas. Más aún, se dió retroactividad a esta medida en el sentido de anular todas las penas en que se pudiera haber incurrido por violaciones de estas restricciones.

Como puede verse, el propósito de Juárez, que había sido el de propiciar la colonización de las tierras incul-tas por pequeños propietarios, fue completamente frustrado. Esta nueva ley no podía dar por resultado sino la creación de un monopolio de tierras del estado en poder de unos cuan-tos individuos y esto fue lo que realmente ocurrió. Los registros individuales, para lo que pudiéramos llamar heredes familiares, fueron completamente eclipsados por la ilimitada adquisición de tierras por las grandes compañías, en primer lugar con fines de especulación. Mientras que en

los cinco años de 1890 a 1894 se expidieron, 297, 373, 219, 161 y 246 títulos individuales por tierras del estado por localización y deslinde de baldíos, durante el régimen de Díaz, hasta 1906 se dispuso en esta forma de 10,713,946 hectáreas de tierras nacionales.

De acuerdo con una disposición de la misma ley, se hicieron concesiones a individuos o compañías con propósitos ostensibles de colonización. Las colonias que de aquí resultaron fueron pocas en realidad; pero también por este medio las tierras del estado pasaron rápidamente a poder de los especuladores. En Chihuahua de acuerdo con cifras publicadas por el Sr. González Roa<sup>17/</sup>, más de 14 millones de hectáreas fueron cedidas a cuatro concesionarios; cerca de 5 millones en Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas y Chihuahua fueron cedidas a una sola empresa; en el estado de Durango, dos concesionarios obtuvieron más de 3,200,000 hectáreas; y en el estado de Puebla una persona recibió 76,000 hectáreas.

Debe hacerse notar que mucha de esta tierra hubiera resultado enteramente inútil para el pequeño agricultor y jamás hubiera sido de gran valor para el adjudicatario, aún dedicándola a la explotación en gran escala. Otras porciones podían ser explotadas solamente por medio de costosas obras de irrigación, que en México han sido emprendidas por grandes propietarios y no por el gobierno mismo como en los

17/ El aspecto agrario de la Revolución Mexicana. México, - 1919.

Estados Unidos. Había partes, sin embargo, susceptibles de cultivo en pequeña escala, y que, con el tiempo, bajo el sistema de ventas establecido por la Reforma, probablemente hubieran sido colonizadas por un gran número de pequeños propietarios.

Hacia el fin del gobierno de Díaz no quedaban tierras de la Nación en los 12 estados y en el Distrito Federal, mientras que en seis de los demás estados quedaban pocas. Nueve estados, sin embargo, tenían aún más de un millón de hectáreas cada uno.

La rebatiña de tierras, desgraciadamente, no se limitó a las tierras no tituladas de las fronteras del país. La ley de 1894 permitía a cualquiera denunciar y registrar una demanda por tierras ocupadas que no tuvieran títulos registrados o que los tuvieran defectuosos. Esta medida, como se ha hecho notar antes, tenía por objeto recuperar para la nación las llamadas demasías y excedencias. Pero la ley también reiteraba la disposición que inhabilitaba a las comunidades y corporaciones civiles para poseer bienes raíces.

Esto no solo exponía las tierras ocupadas ilegalmente a ser denunciadas, sino que clasificaba también entre ellas las posesiones comunales de los pueblos incorporados y la mayor parte de las tierras en posesión de las colonias

indias, menos regularmente organizadas. Los gobernadores - de los estados recibieron ahora instrucciones de continuar la división de esas tierras comunales, que había decretado en 1857, pero que no se había realizado.

En vista de ello, al establecerse el gran registro de la propiedad se dieron a ampliar facilidades para que el poseedor de cualquier propiedad, cuyos títulos fueran defectuosos, pudiese hacerlo registrar y perfeccionar. Aún las tierras por las cuales no se aportaban pruebas documentales de posesión podían ser registradas, siempre que se demostrara satisfactoriamente la posesión efectiva.

Se creó así un método legal para el perfeccionamiento de los títulos defectuosos y muchos de los hacendados se aprovecharon de esta oportunidad. Desgraciadamente, la mayoría de los indios y muchos de los rancheros pasaron por alto la oportunidad que se les ofrecía; en algunos casos - por negligencia, pero generalmente porque en los distritos remotos y no frecuentados donde habitaban la significación de la ley no fue comprendida. El resultado fue que sus posesiones quedaron legalmente expuestas a denuncia y al ataque de todos aquellos que pretendían apoderarse de tierras del estado.

#### 1.1.4 DE LA REVOLUCION MEXICANA A NUESTROS DIAS - (1910-1976)

Desde el inicio del porfiriato (1876-1911), el proceso de descomposición social del campesinado mexicano, iniciado con la colonización adquirió nuevo ritmo, se siguió acelerando hasta llegar a convertirse insoportable (1910)<sup>18/</sup> Michel Gutelman afirma que ésto es debido a diversas contradicciones económicas - sociales que se dan a partir del desarrollo del capitalismo agrícola, industrial y financiero - bajo la dictadura de Porfirio Díaz que da como resultado la Revolución Mexicana.

Durante la época del porfiriato, los diversos tipos de industria logran un gran desarrollo, de igual manera en el campo se observa una evolución, debido a la aparición del capital en la agricultura.

Por otra parte, las comunidades indígenas empiezan a sufrir serios trastornos como resultado de la introducción autoritaria de la propiedad privada, así como también el proceso de expropiación se va incrementando poco a poco, como consecuencia se origina un desequilibrio en el sistema de producción, que van a conducir a las comunidades a la miseria.

<sup>18/</sup>Michel Gutelman, Capitalismo y reforma agraria en México. México, 1975, p. 29.

Durante este período se hacen algunas modificaciones a la estructura agraria (1833-1910) y así observamos que algunas de las comunidades indígenas se ven atacadas por los "deslindes". Surgen contratos entre el Estado y particulares para la explotación de tierras nacionales. Este sistema permitió que se realizaran grandes explotaciones. Otra cuestión, es la que se refiere a las "leyes de agua" que permitieron despojar a los indígenas de sus tierras.

En esta etapa -afirma Michel Gutelman-, se da en cierta medida una explotación capitalista usando asalariados agrícolas. Las explotaciones se hacen tanto para un mercado nacional como para un mercado externo. Se puede considerar que, la etapa del porfiriato, fue la expresión política del desarrollo capitalista y al mismo tiempo sirvió como su abastecedor.

Ahora bien, se observa que los bajísimos salarios y el ahorro forzoso por la limitación física del consumo hacen posible la acumulación capitalista que da la agricultura. El desarrollo del capitalismo en la agricultura implicaba ya, la desaparición de los sistemas comunales de producción y la constitución de la propiedad privada.

Las políticas agrarias del porfiriato iban encaminadas a un objetivo: crear las condiciones sociales y técnicas en México, necesarias para el desarrollo capitalista

obligando a los latifundios a convertirse en explotación capitalista y al campesinado a transformarse en semi proletariado.<sup>19/</sup>

A partir de este momento y ya, desde la etapa del porfiriato se inician una serie de rebeliones por todo el país que van a dar como consecuencia la Revolución Mexicana.

En 1889 aparecen algunos grupos organizados, como es el caso de los liberales que se proponían terminar con el abuso, el derecho de propiedad y que en síntesis lo que querían era condenar los aspectos fundados en la propiedad capitalista.

Cabe señalar que la Revolución Mexicana tiene una característica, que es la que se refiere al paso de los instrumentos del poder político de la aristocracia terrateniente a la burguesía que surge de dicha aceleración y que además hay un retroceso estratégico de una nueva clase en el poder por otras clases sociales unitarias en la distribución del sistema.<sup>20/</sup>

Aparece tiempo después Madero, con el Plan de San

---

<sup>19/</sup> Ob. cit. p. 51

<sup>20/</sup> Ob. cit. p. 72.

Luis Potosí, en donde abordaba el problema agrario en forma atractiva para los campesinos, quienes más tarde lo van a ignorar ya que sólo los usa para que apoyen su candidatura y de reforma agraria se olvida por completo.

Por su parte, Emiliano Zapata proclamó el Plan de Ayala el 28 de noviembre de 1911, con los siguientes puntos básicos: la restitución de ejidos, el fraccionamiento de latifundios y la confiscación de propiedades de quienes se opusieran a la reforma de este plan. En su artículo 7o., el cual tiene una trascendencia nacional, se expropiarían previa indemnización, la tercera parte de los monopolios para el bienestar de las clases desposeídas de tierras.

Durante esta etapa surgen algunas leyes que van a servir de base, para la Constitución de 1917, en donde se preveía la restitución de la tierra y además se organizaba el aparato administrativo.

Venustiano Carranza, reivindicando el Plan de Ayala promulga el plan de Veracruz en 1914, el cual contenía la creación de la pequeña propiedad y la restitución de tierras a las comunidades indígenas, aunque no establecía la creación de ejidos.

Carranza dictó también la ley del 6 de enero de

1915, la cual es señalada como el antecedente inmediato de la auténtica Reforma Agraria en México, o más concretamente, del artículo 27 constitucional. Esta ley fue promulgada en Querétaro e incorporada posteriormente al artículo 27 de la Constitución de 1917; contempla los tres tipos de tenencia de la tierra: la pequeña propiedad, la propiedad ejidal y la propiedad comunal.<sup>21/</sup>

a) Pequeña Propiedad.

A raíz de la Reforma Agraria, se le rodea de una serie de garantías que, entre otras cosas, señala que se propugne su propio desarrollo por mandato constitucional. Esta ya existía desde antes de la Revolución. Surgió como contraofensiva a la gran propiedad existente desde la conquista hasta 1910; o sea que los movimientos políticos perseguían la división de esa gran propiedad territorial y la creación de pequeñas propiedades.

Al promulgarse la Constitución de 1917, su artículo 27 facultaría al Estado para intervenir en la destrucción de la estructura económica semi feudal del régimen prerevolucionario.

Entre los fines de la pequeña propiedad podemos men

---

<sup>21/</sup> Ley Federal de Reforma Agraria. Biblioteca Campesina, - México, 1975.

cionar los siguientes: dar lugar a la formación de una clase media rural, satisfacer las necesidades de una familia de esa clase y realizar la transformación de la economía agraria de México.

Se puede ver que estos fines fueron, en realidad, -perseguidos, sin embargo, tiempo después surgen propiedades con el nacimiento del neolatifundio.

El artículo 27 constitucional, en su fracción XV, --define a la pequeña propiedad agrícola según su extensión.<sup>22/</sup>

#### b) La Propiedad Ejidal

Además de la pequeña propiedad, la Constitución de 1917, en su artículo 27 abrigaría al ejido como institución fundamental dentro del sistema de tenencia de la tierra.

Como referencia histórica cabe mencionar aquí la -Ley Basols<sup>23/</sup>, expedida por el presidente Plutarco Elías Ca lles, que dice:

"La dotación de ejidos conforme al derecho derivado de la revolución, no tiene de común con el otorgamiento de-

<sup>22/</sup> Artículo 27 Constitucional, Fracción XV.

<sup>23/</sup> Manuel González Ramírez, La Revolución Social de México, Vol. III, El Problema Agrario, F.C.E., México, 1966.

de ejidos a los pueblos en la época colonial, sino el nombre. Así es que la palabra ejido cambia a través de la historia de la Reforma Agraria, no sólo de significado ideológico, sino también de contenido económico, social y de sus finalidades fundamentales".

c) Propiedad Comunal.

Esta propiedad comunal de los pueblos estaba representada por el calpulli, o sea la propiedad perteneciente a los barrios.

El artículo 27 constitucional establece la restitución de las tierras a los pueblos que guardaban la forma comunal y que fueron despojados desde tiempos de la Colonia.

Sobre este particular, el Lic. Lucio Mendieta y Nuñez<sup>24/</sup>, nos dice que en el caso de los núcleos de población generalmente indígenas que guardan el estado comunal, no han recibido las tierras que poseen por dotación de las autoridades agrarias conforme a leyes respectivas, sino que las poseen desde época inmemorial o bien, si les son restituidas de acuerdo a dichas leyes, su derecho de propiedad no se deriva de ellas sino de la posesión anterior a la misma.

<sup>24/</sup> Lucio Mendieta y Núñez, El Problema Agrario de México. Editorial Porrúa, México, 1959.

La ley del 6 de enero de 1915 es la consagración formal de un secular esfuerzo popular que jamás se resignó. En 1917 fue llevado a la categoría superior de Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La insurrección campesina comandada por Zapata y Villa, así como la revolución burguesa dirigida por Madero y Carranza, coinciden con la intervención política militar de dos clases antagónicas: burguesía y proletariado, y así adquieren las características que tendría el desarrollo capitalista en México, viéndose en la necesidad de reestructurar al Estado mexicano con la movilización de las masas campesinas.

Luego entonces, los lineamientos políticos de la revolución fueron las concesiones de una clase social a otras en sublevación, debido principalmente a que no se produjeron los cambios esperados por los campesinos.

La Revolución se hizo institución y el gobierno una organización pobre que gobernaba a un país desarticulado, con su proceso productivo aniquilado y presionado financieramente y políticamente por el exterior.

Con Carranza y Obregón, la lucha que había enfrentado la burguesía terrateniente, llevó a una situación caótica

ca en el campo legislativo y a irrisorias transformaciones-estructurales sobre el terreno.

A partir del gobierno de Portes Gil, y los sucesivos de Ortíz Rubio, Abelardo Rodríguez y Calles, y a pesar de la reanudación del reparto de tierras, la Reforma cayó en el olvido y fue Calles quien proclamó el reparto de tierras instantáneas y quitó a las comunidades el derecho de hacerlo. La reforma agraria y el reparto de tierras pasó de manos de los campesinos al gobierno, quien los manejaría a su gusto y en su propio beneficio. Así los campesinos perdieron una batalla importante; también se entregó el usufructo de la tierra en parcelas individuales permanentes, quitando así a las comunidades todo poder de decidir sobre las tierras y su explotación, anulando, de esta forma, todo poder político al campesino.

Esto se hizo con el fin de aumentar la productividad individual y favorecer la competencia; estas medidas fueron congruentes con la idea y necesidad de crear un grupo productivo en el campo, que supliera la producción desorganizada o destruida; una clase rural media de pequeños propietarios que permitía un mayor ingreso para los miembros de ésta. Pero su número crecía muy lentamente, su enriquecimiento no aumentaba y no contribuía efectivamente con consumo y divisas al nacimiento de una pequeña indus-

tria agresiva y bien conformada, lo que dió como resultado - que se aumentara el número de campesinos que hacían pocos - aportes al sector urbano.

No hubo de extrañar que al final del período de Calles, se reanudara la lucha social: levantamientos campesinos, huelgas por parte de los obreros al grado de poner en peligro la estabilidad del grupo gobernante. El latifundismo (sistema económico que fundaba el poder de la oligarquía y que todavía no había desaparecido totalmente) pugnaba por no ceder al nuevo sistema capitalista y lograba frenar la - Reforma Agraria.

La crisis económica mundial de 1929 afectó grande - mente a la agricultura; ésto originó una baja en la produc - ción agrícola y un aumento de campesinos desocupados. El - movimiento cristero, que aunque fue manejado políticamente - por el clero, eran reivindicaciones netas del campesino, se - gún Jean Meyer<sup>25/</sup>, y el anuncio de que la reforma agraria - había terminado provocan esporádicamente una movilización - de masas campesinas en todo el país.

Estaba aún firme el recuerdo de la revolución como - para que la burocracia política no advirtiera que la simple manipulación, si no iba acompañada de una efectiva reforma,

---

<sup>25/</sup> Jean Meyer, El movimiento cristero, sobretiro de Historia Mexicana. El Colegio de México.

no podría prolongar buenos resultados por mucho tiempo. Mantener la legitimidad del régimen suponía, más que explotar el prestigio derivado de la circunstancia, encabezar al sector triunfante en la lucha armada revolucionaria. La destrucción del poder político de la burguesía latifundista durante la etapa armada de la revolución y la destrucción del Estado, constituido en 1876, hacían posible y necesaria la recomposición del Estado con base en una nueva Alianza de Clases.<sup>26/</sup>

La fracción con mayor sensibilidad política del grupo gobernante, encabezada por Cárdenas, se apoyó en las nuevas movilizaciones campesinas, incluso las impulsó con la entrega de armas a miles de agraristas para liquidar también el poder económico de los terratenientes.

Una profunda reforma agraria hizo desaparecer como una fracción hegemónica a la clase dominante y consiguió la adhesión de los campesinos.

Cárdenas lleva a cabo la mayor repartición de tierras, es decir, la mayor del período de pos-revolución; también afecta zonas donde antes no se quería afectar, ya que eran vitales para la producción agrícola de exportación. En estas tierras Cárdenas ensaya una forma de organi-

---

<sup>26/</sup> Carlos Pereyra, Los Límites del Reformismo. Cuadernos Políticos No. 1. México, 1975.

zación ejidal: el ejido colectivo, además funda el Banco de Crédito Ejidal. Para Cárdenas el ejido debía ser la base de la organización económica de la agricultura y el Estado debería proporcionarle todo tipo de ayuda. Así, Cárdenas organiza a los campesinos por medio de la Confederación Nacional Campesina (CNC) y el Banco de Crédito Ejidal, funciona como unificador de campesinos y organizador de ejidos colectivos, ya que los ejidos que obtienen crédito de este banco, funcionan con los programas que dicho banco ya tiene preparados. Este banco destina la mayor parte de sus recursos a aquellas zonas que no solamente son económicamente las más importantes, sino también políticamente las más explosivas, como lo son La Laguna, El Yaqui, etc.

Durante esta época, se desarrolló una conciencia de colectivización como el camino idóneo para el desarrollo integral del país. Se fundaron instituciones para el desarrollo del campo, lográndose en corto tiempo un aumento notable de los campesinos que producen un excedente, que aunque muy pequeño, no quedaba en manos de los campesinos, sino que pasaba principalmente, a manos del sector industrial.

La meta principal que Cárdenas se había propuesto era acabar con la fuerza feudal que, según él, era el freno para el desarrollo del capitalismo, considerando que la Reforma Agraria era el instrumento necesario para llevar a ca

bo su proyecto, cualesquiera que fueran las formas de apropiarse de las tierras que de ahí resultara.

Fue hasta entonces que se reconocen los derechos de la tierra, distribuyendo también los grandes latifundios (que estaban en poder de extranjeros; principalmente norteamericanos). Al final de su mandato presidencial, había repartido más tierras de las que sus antecesores habían dado: 17,891,577 hectáreas a 814,537 campesinos. La liquidación de las formas latifundistas tradicionales y de los sistemas de explotación de una mano de obra semiservil y semiesclava (peonaje), producto de la Revolución de 1910-1917 y el nacimiento y desarrollo de los ejidos y de las pequeñas propiedades, truncaron el desarrollo hacia el capitalismo (vía Junker o prusiana), iniciándose en México el camino para el desarrollo hacia el capitalismo agrario, denominado por Lenin, vía Farmer o norteamericana (Lenin denominaba así el proceso revolucionario).

Pero algunas peculiaridades del sistema ejidal impedían, o al menos obstaculizaban considerablemente el proceso de descampesinización, debido a que la tierra ejidal quedaba, por ley, fuera del mercado. Las parcelas ejidales propiedad de la Nación, sólo se les entregaba en usufructo y no podían rentarlas ni venderlas, poniendo así un muro de contención al desarrollo capitalista en la agricultura;

por supuesto esto sucedió solo en el sector ejidal ya que el resto de la agricultura sufrió las consecuencias del desarrollo capitalista. Con esto no se quiere decir que el sector ejidal no tuvo intervención en el desarrollo capitalista, sino que solo fue frenado.

Con Cárdenas termina un período importante: el del predominio de una concepción campesina desviada de la Reforma Agraria en beneficio del capitalismo. Las transformaciones operadas por Cárdenas y principalmente la modificación de las condiciones políticas, iban a permitir que los partidarios de una Reforma agraria creada para favorecer al gran capital agrícola, impusieran un nuevo rumbo a las transformaciones de estructuras. En adelante se trataba de afirmar el capitalismo naciente, apoyándose en las explotaciones agrícolas viables.<sup>27/</sup>

El excedente de los campesinos, junto con otras medidas como la expropiación petrolera, el fortalecimiento del sector obrero, la intensificación de las obras públicas (en especial de la irrigación), tuvieron efectos inmediatos sobre el crecimiento del sector no agrario (industrial principalmente).

---

<sup>27/</sup> Michel Gutelman, ob. cit. p. 111.

A partir de Avila Camacho, el populismo cardenista se convirtió en mero recurso retórico, el acelerado proceso de acumulación y la reducción de la participación en el ingreso de las masas trabajadoras, son índices suficientes para que el populismo fuera abandonado a pesar de la vigencia de ciertos elementos formales y de la mejoría en los niveles de vida de algunos sectores claves en el proceso de producción. Lo cual no podría ser de otra forma debido a que el populismo -como lo manifiesta Carlos Pereyra en su artículo Los Límites del Reformismo-, es una forma política a la que puede recurrir el aparato gobernante para obtener el apoyo de las masas, a fin de desplazar a una fracción de la clase dominante del bloque en el poder.

O sea que el populismo puede ser un instrumento eficaz para que el grupo gobernante obtenga apoyo social para imponer a la clase dominante un determinado modelo de desarrollo y finalmente el populismo puede servir para evitar que el proletariado construya organizaciones independientes que escapen del control del Estado. En cualquier caso, esta forma política de dominación tiene efectos nocivos para la estrategia general del desarrollo capitalista, por lo que económicamente y políticamente el populismo sólo puede ser para el Estado una forma provisional de dominación y, por lo tanto, sólo puede funcionar en períodos cortos.

Así pues, durante el período de Avila Camacho -- (1940-1946) se abandonó completamente la dirección tomada - por Cárdenas, favoreciéndose la expansión de la agricultura capitalista, apoyándose en la propiedad privada y en las ex plotaciones agrícolas remunerativas, plegándose su política sin duda posible, a los intereses de la gran burguesía ru - ral en pleno desarrollo.

El país se orientó hacia el fomento del sector in - dustrial queriéndose imprimir un contenido social al proce- so; pero después vino la II Guerra Mundial y el país pre - tendió convertirse en explotador de lo que fuera. Por lo - tanto, decidió aprovechar la oportunidad para formar capita les que favorecieran y desarrollaran a la industria, abando nándose todas las metas sociales.

La política agraria de Miguel Alemán<sup>28/</sup> (1946-1952) sirvió para reforzar aún más el sector privado de la agri - cultura, otorgándole posibilidades de desarrollo a través - de las políticas de irrigación y de la infraestructura he - cha con los recursos públicos, dándole seguridad plena en - su propiedad y amplio margen para estimularla, modificándo- se para ello, los apartados X, XIV y XV, del artículo 27 - constitucional en sentido favorable a los capitalistas pri- vados, por lo que los propietarios de éstas explotaciones - inalienables ya podían estar tranquilos gracias a esta "re-

---

28/ Ob. cit. p. 114.

forma constitucional" hecha por Alemán, la cual se puede considerar como una verdadera contrarreforma en detrimento del sector ejidal.

En cambio a los verdaderos campesinos se les dió de magia, disminuyéndose el reparto de tierras; y si acaso se les repartían, éstas eran tierras improductivas y situadas en zonas densamente pobladas.

Al final de su mandato, la propiedad estaba firmemente asentada, protegida por todo un arsenal jurídico y favorecida ampliamente por las inversiones oficiales, creciendo sin cesar, por lo que parecía destinada a ser la verdadera base del desarrollo del capitalismo en la agricultura mexicana.

El presidente Ruiz Cortines (1952-1958), prosiguió la política alemanista, pero en menor escala; aparte de algunas modificaciones legislativas, se conformó con frenar lo mayor posible el proceso de reparto de tierras, prefiriendo distribuir posiciones agrarias (derechos agrarios a salvo y certificados de inafectibilidad) en lugar de tierras y ello debido en gran parte a que ya no quedaban muchas tierras por repartir, lo cual se solucionó buscando tierras para distribuir a los ejidos, dentro del mismo terreno ejidal.

El creciente número de campesinos sin tierra, el --

subempleo crónico, así también como la aceptación de un número muy limitado de braceros mexicanos a Estados Unidos, - además de miles de proletarios y semiproletarios agrícolas - que se encontraban de la noche a la mañana privados de todo recurso, provocaron que el descontento en el campo aumentara sin cesar y amenazara con volver a plantear en breve plazo el problema de la estabilidad política y social del país.

Por estos antecedentes los presidentes Adolfo López Mateos (1958-1964) y Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970) se vieron en la necesidad, para prevenir disturbios, a poner otra vez enérgicamente en marcha la política de distribución de tierras, que fue sumamente importante, al grado de compararse con la repartición que realizó el presidente Cárdenas. - De 1958 a 1964; 245,800 ejidatarios recibieron más de 16 millones de hectáreas, y de 1964 a 1969, Díaz Ordaz mandó - asimismo distribuir más de 16 millones de hectáreas a -- 301,000 ejidatarios.<sup>29/</sup>

Se tomaron por parte de los presidentes antes señalados diferentes medidas. López Mateos dejó de dar certificados de inafectibilidad y ni siquiera ya, a partir de las renovaciones de 1960, las concesiones que antes tenían. Incluso, se incitó a los ganaderos a renunciar antes de llegar al plazo señalado a ciertos privilegios que habían obte

---

<sup>29/</sup> Op. cit. p. 122.

nido. Así, mediante un pago de compensación, dejaron de ser inutilizables importantes inversiones para volverse productivas. Con Díaz Ordaz, la política de recuperación de las tierras disponibles se afirmó todavía más. Entre 1964 y 1969 fueron declaradas "Tierras Nacionales" más de 9 millones de hectáreas, que estaban destinadas para fundar ejidos y no podrían constituirse por lo tanto en pequeñas propiedades privadas. Es importante señalar que en este período, se hizo más agudo el problema de la distribución de tierras debido a que no había tierra disponible.

Desde el comienzo de la reforma agraria hasta 1964 sólo 3 100,000 hectáreas habían sido declaradas "Tierras Nacionales" y según el mismo presidente la mayoría de ellas habían sido vueltas a comprar por particulares.<sup>30/</sup> En el campo y la ciudad se dan muestras del descontento que culmina en el movimiento de 1968; con lo que el Estado, debilitado políticamente por una decreciente base social que lo apoyara, recurre a la bárbara represión militar.

La constante depauperación de la mayor parte de productores agrícolas, su dependencia a una cadena de intermediarios, la escasez de posibilidades de abrir nuevas tierras de cultivo, en que la redituabilidad (en términos de aumentos de productividad) de las inversiones públicas ya

---

<sup>30/</sup> Informe Anual del Presidente Díaz Ordaz, 10. de septiembre de 1969.

no puede ser tan alta como en décadas anteriores; las invasiones por parte de los campesinos a propiedades privadas - que han esperado tierra durante 10, 20 o 30 años y la crisis de desconfianza que están produciendo los empresarios agrícolas, han sido los elementos que al comunicarse con factores climáticos (sequías inundaciones) han provocado una seria crisis económica. La tasa de producción que en 1967 venía decreciendo, se ha vuelto negativa.

Por lo que en los últimos años, las causas profundas de la miseria rural, han planteado y aflorado al desarrollo capitalista de México un reto económico y no sólo socio-político. Pues la pobreza campesina expresa, en síntesis, la operación brutal del desarrollo desigual y combinado del capitalismo agrícola, y por lo que toca a las contradicciones del sistema político, hoy resulta claro que la diversificación y el gran fraccionamiento social, que el desarrollo capitalista necesariamente produce, pone también necesariamente en cuestión al otro aparentemente monolítico edificio burocrático de control que, bajo la divisa de la Unidad Nacional, administró y administra la unidad del bloque dominante y el conjunto del sistema de dominación.<sup>31/</sup>

A partir de entonces, México inicia el abandono del terreno inmóvil de la estabilidad desarrollista y entra de-

---

<sup>31/</sup> Rolando Cordera, "Los Límites del Reformismo: La crisis del capitalismo en México", Cuadernos Políticos, No. 2, p. 47.

lleno al mismo global de las contradicciones.

Por la conciencia cada vez más clara de inevitabilidad de las crisis, el presidente Luis Echeverría Alvarez (1970-1976) y su equipo, planearon desde los primeros días del sexenio, una alternativa de política económica y control social que sin renunciar a la divisa ineludible de la modernización del sistema de producción capitalista, incluyera la defensa del Estado y del sistema de relaciones políticas heredados de la Revolución Mexicana. De lo que se trataba (y uno puede arriesgarse a proponer que aún se trata), en suma, era de caminar a través de una crisis inatajable; al mismo tiempo, procesar una transición indolera hacia un capitalismo industrial más integrado económico y socialmente en lo interno y menos vulnerable en sus relaciones en el exterior.<sup>32/</sup>

En estas condiciones se vuelve urgente para el estado revisar la política ejidal, la estructura de crédito, tratar de lograr más efectividad en la coordinación entre sus diferentes agencias, revisar la política de control de precios y control, etc.

Podríamos pensar que la situación en los últimos años de la década pasada fue tan crítica, que ahora se tuvo

---

<sup>32/</sup> Ob. cit. p. 53.

lleno al mismo global de las contradicciones.

Por la conciencia cada vez más clara de inevitabilidad de las crisis, el presidente Luis Echeverría Alvarez (1970-1976) y su equipo, planearon desde los primeros días del sexenio, una alternativa de política económica y control social que sin renunciar a la divisa ineludible de la modernización del sistema de producción capitalista, incluyera la defensa del Estado y del sistema de relaciones políticas heredados de la Revolución Mexicana. De lo que se trataba (y uno puede arriesgarse a proponer que aún se trata), en suma, era de caminar a través de una crisis inatajable; al mismo tiempo, procesar una transición indolera hacia un capitalismo industrial más integrado económico y socialmente en lo interno y menos vulnerable en sus relaciones en el exterior.<sup>32/</sup>

En estas condiciones se vuelve urgente para el estado revisar la política ejidal, la estructura de crédito, tratar de lograr más efectividad en la coordinación entre sus diferentes agencias, revisar la política de control de precios y control, etc.

Podríamos pensar que la situación en los últimos años de la década pasada fue tan crítica, que ahora se tuvo

---

<sup>32/</sup> Ob. cit. p. 53.

que recurrir a abrir las válvulas para que la situación no se volviera del todo crítica.

Además, el sistema político no está en posibilidad de arrancar al capital monopolista el terreno que se le ha cedido y mantener a la vez el ritmo de crecimiento, no sólo por motivos económicos sino que, no es lo mismo la burguesía consolidada a la de los años treinta. El tiempo es también un factor que interviene en la política. La fracción que hoy mantiene el control en el interior del grupo gobernante comprende que:

"Una respuesta llanamente autoritaria a las presiones derivadas de la agudización de algunas contradicciones internas de la sociedad, equivaldría a cerrar herméticamente las válvulas de una caldera en plena actividad; por un breve lapso, el hermetismo desvanecería el signo de la presión pero sólo en un breve lapso".<sup>33/</sup>

La "Alianza Popular" y la política exterior más agresiva son los instrumentos a través de los cuales el régimen negocia, en un caso, la nueva forma de complementariedad entre el reporte político y el capitalismo monopolista; en otro caso, la creciente integración del país al sistema mundial capitalista.

---

<sup>33/</sup> Fausto Zapata, México: Nota sobre el Sistema Político y la Inversión extranjera. México, 1974, p. 20.

lo tanto, apunta a la conversión del Estado en un gran em -  
presario agrícola a través de los 11,000 ejidos (el 50% del  
total de ejidos y comunidades agrarias) que se planea colec -  
tivizar.

"En un sentido estricto, las leyes e instituciones -  
de fomento creadas por el actual gobierno responden en lo -  
fundamental a la necesidad de fortalecer el desarrollo capi -  
talista en México".

## 1.2 SITUACION ACTUAL

### 1.2.1 UNA AGRICULTURA CAPITALISTA EN VIAS DE DESA - ROLLO

La Reforma Agraria mexicana ha dado origen a dos -  
fuerzas contradictorias y ha creado dos tipos de agricultu -  
ra; una de tipo privada con todos los recursos, lo que le -  
permite la acumulación de capital, con un número pequeñísi -  
mo de integrantes; y otra formada por los propietarios eji -  
dales cuya agricultura es muy atrasada y que son la gran ma -  
yoría.

Gutelman<sup>34/</sup>, hace un estudio acerca de la estructu -  
ra territorial capitalista, en él hace notar los diversos -

34/ Michel Gutelman, Capitalismo y Reforma Agraria en Méxi -  
co, México, 1975.

usos de la tierra y el aumento de las superficies explotadas en un 67% en 30 años; a continuación hace una clasificación de las tierras laborables que son: de temporal, de humedad y tierras irrigadas.

El reparto de las tierras según los sectores sociales es el siguiente: ejidal, propiedades privadas de menos de 5 hectáreas y de más de 5 hectáreas; como la agricultura es extensiva el nivel de desarrollo de las fuerzas productivas es muy bajo, de ésta forma, la superficie que explota cada agricultor es un factor decisivo de diferenciación social ya que esta superficie es la determinante en cuanto a volumen de la producción, posibilidades de comercialización y de ahorro; por estas razones de acumulación de capital y de intensificación de la producción, se presenta un fenómeno muy interesante, por un lado, el minifundismo tiene muy pocas probabilidades de llegar a ser una explotación capitalista importante, en cambio, las explotaciones privadas cada vez son mayores y con más capital debido a las superficies y a los adelantos de las técnicas agropecuarias como maquinaria, abonos, irrigación, etc.

A continuación se describen las características del ejido: en 1960 la superficie de tierras ejidales ocupaba el 27% del total de tierras laborables contra el 73% del sector privado, al mismo tiempo se observa que de 1940 a

1960, las tierras de labor del sector ejidal tienden a disminuir y las del sector privado a aumentar. Además las obras de riego son casi exclusivamente para el sector privado, de ésto se tienen los siguientes datos: en el sector ejidal las superficies irrigadas entre 1940-60 aumentaron un 29% y las del sector privado aumentaron 150%.

A juicio del autor<sup>35/</sup>, ésto parece indicar que en términos relativos, la superficie total de los ejidos tiende a incrementarse, mientras que la cantidad de tierras laborables e irrigables tiende a decrecer. Así, deduce que los beneficiarios de la Reforma Agraria cada vez les dan más tierras no cultivables, ya que a medida que avanza el tiempo, es más difícil repartir tierras de buena calidad.

Otra característica, es la superficie disponible por jefe de familia, en promedio un propietario privado posee cinco veces más de tierra laborable.

La estructura territorial en el sector Privado.

En la estructura territorial del sector privado existen cuatro clases sociales clasificadas por la extensión de las tierras:

35/ Ob.cit. p. 190

1. La gran explotación agrícola de más de 200 hectáreas. Los propietarios de éstas son la gran burguesía rural; 47% de las propiedades privadas tienen el 65% de superficies apropiadas y también en tierras laborables, .05% de las explotaciones poseen 42% de éstas tierras, y con las extensiones irrigadas sucede lo mismo, .01% poseen 24% de superficies irrigadas.
2. Las explotaciones medias de superficie de 25 a 200 hectáreas, necesitan de mano de obra ajena a la familia. El 12.7% de éstas explotaciones ocupan el 10% de la superficie total y entre el 15 y el 25% de tierras de labor y entre 30 y 50% de tierras de riego.
3. Explotaciones familiares de 5 a 25 hectáreas de superficie, cultivadas por la familia del propietario, éste grupo representa el 17% del total de las explotaciones y 2.2% de la superficie total y en tierras de labor 15 a 18%, es decir, casi la totalidad de éstas tierras están constituidas por tierras de labor.
4. Los minifundios, explotaciones de menos de 5 hectáreas de tierras laborables, la extensión no es sufi

ciente para cubrir las necesidades de la familia - campesina y el minifundista tiene que alquilar su fuerza de trabajo en otras explotaciones, además se dedica a las artesanías y al comercio, su existencia depende de la producción que consume él mismo. Los minifundistas representan el 70% de los propietarios agrícolas y poseen sólo el 11 o 12% de la superficie total, ésta misma proporción es para las tierras laborables, por tanto, la superficie media por jefe de familia se encuentra dentro de 1.5 hectáreas.

Dentro de la clasificación de la estructura territorial del sector agrícola, mencionaremos la gran explotación de más de 200 hectáreas o neolatifundismo, debido a la gran repercusión que ha tenido en el desarrollo capitalista de la agricultura en México.

En sus términos más generales, el neolatifundismo es una empresa de tipo capitalista que produce mercancías agropecuarias para un mercado amplio de intercambio monetario, con el propósito de reproducir un capital, de obtener una ganancia. Como toda empresa capitalista, logra sus propósitos mediante el control y la acumulación de bienes de producción y el dominio sobre los canales y mecanismos de intercambio.

Lo que los neolatifundistas defienden es su posi -  
ción como los primeros beneficiarios de su explotación. La  
eficiencia de la empresa agrícola no está basada -nunca lo  
estuvo-, en sus recursos y condiciones propias, sino en su  
capacidad de controlar y apropiarse de los recursos de los  
campesinos, de convertirlos en mercancías y transferirlos -  
al sector capitalista; de su posición, amparada por la --  
fuerza política del Estado, de articulador entre dos modos  
de producción. La "racionalidad" del neolatifundio no está  
ni en su tecnología ni en su sistema productivo, bastante -  
ineficaces en términos de rendimientos por hectárea, sino -  
en el hecho de cultivar sin pagar casi nada por la tierra -  
ni por la mano de obra, cuyo precio no se establece por las  
leyes del sistema capitalista sino por la magnitud del com-  
plemento económico que por encima de su producción autónoma  
necesita el campesino para subsistir en términos estrictos.

En la política territorial, la Reforma Agraria en -  
beneficio del neolatifundio, no era suficiente para propi -  
ciar el crecimiento de la empresa agrícola en el campo al -  
ritmo que demandaba el proyecto industrialista de un peque -  
ño grupo, pero cuyos efectos distorsionaban el conjunto na -  
cional. Era necesario crear otros incentivos para que el -  
neolatifundio acelerara la creación de excedentes agrícolas,  
y su traspaso al sector industrial y la inversión pública -  
vinieron en apoyo de la Reforma Agraria. Dos políticas, la

de irrigación y la de caminos, permitieron la ampliación de la superficie territorial controlada por los empresarios agrícolas. Las comunicaciones permitieron que tierras con las características que buscaban los neolatifundistas, pero que no tenían acceso a los mercados, fueran incorporadas al progreso. En cierto sentido, las comunicaciones fueron la vanguardia del neolatifundismo. Se sembró algodón en Chiapas, ajonjolí en la tierra caliente de Guerrero y arroz en Sinaloa; el ganado de Tabasco tuvo acceso a los mercados nacionales y extranjeros y hoy se construye un ingenio cañero en Quintana Roo. Zonas dominadas por caciques ancestrales recibieron de golpe el camino, la Reforma Agraria y el neolatifundismo.

Los efectos del despojo sobre los campesinos son múltiples y complejos y sólo se pueden apuntar algunos de ellos. La pérdida del mejor territorio, que los campesinos no pueden cultivar por falta de capital y otras presiones que hacen imposible o incosteable para ellos la implantación de cultivos comerciales, los lanza al arrendamiento y a cultivar en los terrenos menos apropiados con sacrificio de los rendimientos y aumento del riesgo. Este último factor, decisivo en la actividad agrícola, es absorbido íntegramente por los campesinos, mientras que los latifundistas trabajan en condiciones de seguridad y certeza. El desplazamiento del riesgo y el descenso de los rendimientos son -

muy difíciles de medir, pero su importancia es enorme para los campesinos.

Entre las actividades que el campesino puede emprender para suplir o complementar su producción autónoma, ha destacado la venta de fuerza de trabajo. Una de sus modalidades, la emigración definitiva hacia los centros urbanos, ha sido cubierta ampliamente, tanto así que no solo ha saturado la demanda real, sino que ha creado un enorme ejército de reserva sin ocupación en las ciudades. La idea de algunos, de que la industria tenía una capacidad limitada de ocupación ha resultado empíricamente falsa. Incluso con disponibilidad casi ilimitada de capital, que no es ciertamente el caso de México, la ocupación en la industria tiende a descender y la esperanza de convertir a los campesinos en obreros industriales ha sido desechada. En cambio, la esperanza de crear un "lumpenproletario" radicado en el campo, parece todavía alentar en los planificadores nacionales. La emigración definitiva de campesinos ha rebasado las fronteras nacionales una amenaza reciente de los Estados Unidos, se fundaba en la posibilidad de repatriar a cinco millones de mexicanos radicados ilegalmente en ese país, con el beneplácito de sus empleadores. Independientemente de la cifra que aparece incluir a los trabajadores temporales, la formulación de la amenaza sugiere que la emigración definitiva internacional está también cerrada como posibilidad, y de -

hecho está sucediendo.

El otro mercado del trabajo campesino es el de la empresa agrícola. En su ámbito más extenso, el internacional, la demanda de trabajo es temporal. Los braceros primero y los mojados después, han constituido una de las válvulas de escape más importantes para superar la limitación del mercado de trabajo nacional. Entre un 10 y un 20 por ciento de la población censalmente activa en la agricultura, que se refiere sobre todo a varones de más de 15 años, ha obtenido sus ingresos complementarios del trabajo agrícola-temporal en los Estados Unidos. En los últimos tiempos las cifras de los "mojados" repatriados por ese país se aproximan al millón de personas por año. Como la cifra incluye a los repatriados más de una vez, pero no a los que fueron capturados y que no deben ser pocos, puede considerarse como una buena aproximación. La constancia de la cifra puede indicar que el tamaño de este mercado de trabajo es más o menos estacionario. Aún así su importancia es enorme, y de llevarse a cabo la amenaza de prohibir el trabajo de ilegales, el problema de ocupación interno se agudizará, como ocurre actualmente.

Los cultivos campesinos, que apenas aparecen en las estadísticas nacionales, pero en los que la mitad de la población finca su existencia, dependen de relaciones horizon

tales, simétricas y redistributivas cuya naturaleza y racionalidad no son las del capitalismo. En cambio, las relaciones externas del campesino, de explotación y dominación de clase, sí son de tipo capitalista. Esta contradicción compleja entre el campesino y sus explotadores parece central en el futuro próximo. No obstante el conflicto que se gesta alrededor de ella, no sólo no se enfrenta, sino que con frecuencia niega su existencia.

La extensión territorial del sector ejidal.

La característica más importante del sector ejidal desde el punto de vista de las estructuras es el minifundismo. Su situación es igual a la de los agricultores minifundistas privados.

Explotación individual y colectiva: en la mayor parte de los ejidos, los pastos, bosques y tierras incultas se explotan colectivamente; las tierras laborables individualmente (96% del total de tierras de labor ejidales se cultivan individualmente y el 4% colectivamente).

Extensión de los ejidos: algunos tienen una superficie no mayor de 10 hectáreas, la mayor parte de los pequeños ejidos están en el centro y sur, principalmente en Veracruz, costa meridional del Pacífico, Guerrero, Hidalgo y

México; por otro lado, los grandes ejidos igual que las grandes explotaciones privadas se hallan en zonas semiáridas de ganadería extensiva o cultivos de riego al norte del país.

Ejidatario minifundista: No todos los ejidos tienen tierras cultivables, cerca del 60% del total de ejidos entra en la categoría de minifundistas, 40% del total posee una parcela cultivable inferior a las 4 hectáreas.

En 1960 se calculaban 3.2 millones de jornaleros que son campesinos sin tierra o campesinos demasiado pobres obligados a alquilar su fuerza de trabajo, esta clase es la más desheredada y sus integrantes viven en la miseria absoluta.

#### 1.2.2 FUNCIONES Y POLARIZACION DE LA AGRICULTURA

Funciones de la agricultura. En México, pese a las formas de apropiación de la tierra a que dió lugar el proceso de revolución (campesinización de los antiguos peones, orientada con propósitos políticos), la agricultura ha cumplido con creces su papel, es decir, que ha desarrollado exitosamente las funciones que desempeña toda agricultura en el proceso de crecimiento capitalista. Estas funciones son las siguientes:

- a) Producir un excedente agrícola suficiente para sa -  
tisfacer las demandas internas y las divisas necesa -  
rias.

El crecimiento del Producto agrícola ha sido en tér -  
minos generales satisfactorio, pues durante el período com -  
prendido entre 1935 y 1967, este producto se ha incrementa -  
do a un ritmo medio anual de 4.4% a precios constantes, pro -  
porcionándose alimentos y materias primas baratas al sector  
urbano industrial, al mercado interno y al mercado externo.

Creciendo las exportaciones de productos agrícolas -  
en un 4.8% anualmente en el período comprendido entre 1952 -  
y 1968, regulando de ésta manera la balanza de pagos y dis -  
minuyendo las importaciones de productos agrícolas; mien -  
tras que en el período de 1950-1970 la producción creció en  
un 4.7% anual; por lo que el crecimiento logrado por éste,  
ha evitado que exista déficit de productos agrícolas elimi -  
nándose con ello las importaciones de esta clase de produc -  
tos en este período y evitándose además aumentos considera -  
bles de los precios mismos.

Sin embargo, al analizar el desarrollo de la produc -  
ción en los últimos tiempos, se observa que las proyecció -  
nes fueron muy conservadoras, lo que trae consigo fuertes -  
presiones sobre la política de precios y de consumo de es -

tos productos a nivel nacional, puesto que no es nada constatable para el país su experiencia, debido a los precios que rigen en el mercado internacional.

- b) Ofrecer mano de obra barata a los sectores no agrícolas en expansión.

Esto se cumple proporcionando al sector urbano industrial mano de obra abundante, creando de esta manera un ejército de reserva que ha permitido mantener bajos los salarios; la formación de este ejército se debe a la incosteabilidad de la producción para la inmensa mayoría de los campesinos, debido a que no cuentan con tierras adecuadas ni con los recursos técnicos y financieros suficientes, y por la elevada tasa de crecimiento demográfico, obligándolos a emigrar a las grandes ciudades e incrementando de ésta forma, la mano de obra existente en ellas.

- c) Facilitar la acumulación de capital en el sector industrial cediendo valor a través de canales diversos.

La agricultura ha permitido la acumulación de capital en el sector urbano industrial por medio del intercambio desigual de precios entre la ciudad y el campo, (el campesino vende barato y compra caro) la intermediación (acapa

radores, mayoristas, minoristas, etc), y el crédito usuario.

Así, los precios de los productos agrícolas decrecieron un 17% respecto a los precios de los servicios. Durante el período comprendido entre 1950-1960, el precio del maíz y el trigo, debido a que son parte importante de la dieta diaria del trabajador, ha permanecido inalterado el monto de ésta transferencia de valor al sector urbano industrial para el período 1942-1960 en más de tres mil millones de pesos; ésta transferencia llegó a representar el 16 y el 15% de la producción agrícola.

d) Ser un mercado para las mercancías industriales.

Esta función no ha sido cumplida del todo debido al proceso de empobrecimiento a que han sido sometidos los campesinos durante tantos años, por lo que no cuentan con los recursos económicos suficientes, para constituirse en un mercado de las mercancías industriales, ya que todo lo que producen apenas les alcanza para subsistir.

La producción total generada por los campesinos minifundistas, no puede ser un indicador para medir las posibilidades que éstos tienen que constituir un mercado interno nacional para las mercancías industriales, ya que lo que venden, cuando se ven precisados a hacerlo, es muy poco, -

tan es así que en la mayoría de los casos su producción no les alcanza para subsistir, por lo que tienen que alquilarse como peones o jornaleros; y aún así, los que tienen que alquilarse como peones lo que reciben como asalariados que es también muy raquítico, no les permite comprar otros productos que no sean los estrictamente necesarios para subsistir.

Por supuesto, esto es un contrario a los deseos de los capitalistas del industrial, quienes para ganar más dinero, necesitan contar con un mercado más amplio para sus productos. Es por ésto, que el proceso de proletarización en el sector campesino ayuda a formar un mercado interno, tanto para las mercancías nacionales, como para las extranjeras, ya que al convertirse en un asalariado se ve obligado a adquirir en el mercado todo lo que requiere para subsistir, no estando en posibilidad de producir para el autoconsumo.

### Polarización de la Agricultura

Si bien es cierto que la agricultura mexicana ha cumplido con creces sus funciones para el desarrollo del capitalismo en México, la instauración definitiva de éste método de producción en la agricultura, ha venido generando tendencias hacia una concentración paulatina de los medios-

de producción, principalmente la tierra (polarización), a partir de la vinculación al mercado mundial de la economía mexicana. Se entiende por polarización<sup>36/</sup>, la concentración paulatina de los medios de producción, del progreso técnico y del ingreso rural en manos de una clase de agricultura (burguesía rural), que produce para el mercado con el fin de obtener una ganancia y la existencia de una agricultura de subsistencia atrasada, con raquíticos recursos, un bajo nivel y que representa la inmensa mayoría de los predios; es decir, se trata de campesinos parcelarios (minifundistas privados y ejidales, poseedores de predios menores de 5 hectáreas).

Esta aguda concentración de los recursos persiste a pesar del reparto agrario que trajo consigo el movimiento revolucionario de 1910-17. Y aunque los mecanismos de concentración de los medios de producción no son los mismos, el fenómeno de la polarización no solamente prevalece sino que ha venido aumentando.

La polarización actual de la Agricultura mexicana se traduce en el hecho de que el 50% de los productores generan el 4% del producto agrícola, mientras que el 0.5% produce el 32% del mismo, este hecho lo podemos corroborar en la clasificación del Centro de Investigaciones Agrarias, ba

<sup>36/</sup> Fernando Rello y Rosa Elena Montes de Oca. "Acumulación de Capital en el campo mexicano". Cuadernos Políticos-No. 2, p. 61, México. 1975.

sada en la producción por medio del predio, más que en el tipo de tenencia de la tierra.<sup>37/</sup>

- a) Predios de Infrasubsistencia; que generaron un valor inferior a los mil pesos en 1960, fueron en este mismo año el 50% del total de los predios.
- b) Predios Subfamiliares; que produjeron entre mil y cinco mil pesos anuales, constituyeron en 1960 la tercera parte de los predios totales.
- c) Predios Familiares; que produjeron entre cinco mil y veinticinco mil pesos anuales y que representaron el 13% de los predios cultivados.
- d) Predios Multifamiliares Medianos; que en 1960 produjeron veinticinco mil pesos anuales, siendo el 2.8% de los predios.
- e) Predios Multifamiliares Grandes; cuya producción excedió los cien mil pesos anuales y apenas representaron el 0.3% de los predios explotados.

Un caso concreto de polarización de la agricultura lo tenemos en la zona de tierra caliente del estado de Mi -

---

<sup>37/</sup> Reyes Osorio, Stavenhagen, Estructura Agraria y Desarrollo Agrícola en México, Fondo de Cultura Económica, p. 197-201.

choacán<sup>38/</sup>, donde un programa de desarrollo agrícola trajo consigo la concentración del control de las tierras de calidad y del ingreso en unas cuantas manos; ya que los beneficiarios principales de la prosperidad de ésta región son - las personas que financian y controlan la venta y el proceso de algunos productos como son el algodón, el melón (cultivos sumamente redituables) mientras que los ejidatarios - pobres se dedican al cultivo de subsistencia o alquilar su fuerza de trabajo como peones y jornaleros.

#### Acumulación Primitiva Permanente y Dependencia con el Exterior.

Como mencionamos anteriormente en los países como - México se presenta una situación de subdesarrollo llamada - acumulativa primitiva permanente, la cual no es más que la forma peculiar como se articula la agricultura de una na - ción subdesarrollada, el modo de producción capitalista con modos de producción no capitalistas, en una condición tal - de dependencia del imperialismo, que el sector monopólico - de la economía constituye ya un factor fundamental.

La existencia combinada en la Agricultura Mexicana, de procesos de concentración monopólica y de mecanismos de acumulación primitiva permanente son contradicciones carac-

<sup>38/</sup> David Barkin, Los Beneficiarios del Desarrollo Agrícola, Edit. Sepsetentas. México, 1970.

terísticas del conjunto de la estructura Agraria. Aunque tengan su punto de apoyo en la articulación de dos modos de producción, este tipo de contradicciones tiene su explicación al nivel de la estructura global y de su relación con la Economía Imperialista Mundial.<sup>39/</sup>

La Economía Agraria Mexicana, se encuentra atada al imperialismo por el carácter internacional de los monopolios y por el destino de la producción de varios cultivos, como es el caso del algodón. Además de que son muy estrechos los vínculos de las clases rurales dominantes con el imperialismo, su potencia está compartida con todas las Anderson Clayton; de las cuales los terratenientes e intermediarios, representan a menudo sólo la parte última de la razón social de éstas empresas-símbolo, es decir, constituyen los "and Company". Por lo que todos los capitalistas de nuestro país, no son otra cosa más que simples instrumentos de los capitalistas norteamericanos. El cultivo del algodón es un caso concreto de esta sujeción y vinculación. Su comercialización se encuentra acaparada por empresas norteamericanas (Anderson Clayton, Heremberg International, Mac Fadden, etc.), las acaparadoras del despepite y la clasificación del mismo.

Durante los tres meses de cosecha en Tierra Caliente

---

<sup>39/</sup> Roger Bartra, Estructura Agraria y Clases Sociales en México. Serie Popular ERA. p. 102.

terísticas del conjunto de la estructura Agraria. Aunque tengan su punto de apoyo en la articulación de dos modos de producción, este tipo de contradicciones tiene su explicación al nivel de la estructura global y de su relación con la Economía Imperialista Mundial.<sup>39/</sup>

La Economía Agraria Mexicana, se encuentra atada al imperialismo por el carácter internacional de los monopolios y por el destino de la producción de varios cultivos, como es el caso del algodón. Además de que son muy estrechos los vínculos de las clases rurales dominantes con el imperialismo, su potencia está compartida con todas las Anderson Clayton; de las cuales los terratenientes e intermediarios, representan a menudo sólo la parte última de la razón social de éstas empresas-símbolo, es decir, constituyen los "and Company". Por lo que todos los capitalistas de nuestro país, no son otra cosa más que simples instrumentos de los capitalistas norteamericanos. El cultivo del algodón es un caso concreto de esta sujeción y vinculación. Su comercialización se encuentra acaparada por empresas norteamericanas (Anderson Clayton, Heremberg International, MacFadden, etc.), las acaparadoras del despepite y la clasificación del mismo.

Durante los tres meses de cosecha en Tierra Caliente

---

<sup>39/</sup> Roger Bartra, Estructura Agraria y Clases Sociales en México. Serie Popular ERA. p. 102.

Michoacán, la producción del melón, sandía y algodón son exportados principalmente a Estados Unidos. Estos productos están financiados principalmente por empacadoras (propiedad de extranjeros en su mayoría), que han sido contratados por empresas estadounidenses.

En el caso particular del algodón los Bancos Nacionales de Crédito Agrícola y Ejidal, ceden este producto a empresas norteamericanas, dando una clara muestra de la alianza que existe entre el monopolio gubernamental y el monopolio internacional. Esto se debe a que el algodón producido con crédito oficial no logra organizar la venta en el exterior, por lo que tiene que recurrir forzosamente a compañías transnacionales. Esto demuestra la gran debilidad del sector estatal ante los monopolios internacionales.

El desarrollo del sistema capitalista a nivel mundial, exige una división internacional del trabajo que favorezca la acumulación de riquezas en los países desarrollados, así, el papel de la agricultura de los países dependientes (subdesarrollados), como el nuestro, es proveer productos alimenticios baratos, a los países líderes del sistema capitalista.<sup>40/</sup>

---

<sup>40/</sup> Fernando Rello y Rosa Elena Montes de Oca, "Acumulación de Capital en el Campo Mexicano" Cuadernos Políticos. Número 2, p. 62.

### 1.3 EL CREDITO EN LA AGRICULTURA

#### 1.3.1 CONSIDERACIONES GENERALES

La desigualdad que guardan los precios de los productos que vende y compra el sector agrícola, la incapacidad del aparato productivo para incrementar la oferta agrícola en un momento dado, la desigual distribución del ingreso, la incapacidad de abatir costos y diversificar productos y mercados, el bajo nivel de productividad, la dependencia de ciclos productivos, situaciones climáticas, etc., hacen que la generación de beneficios y ahorros dentro del sector primario sea más deficiente que en los otros sectores. El papel que desempeña el crédito agrícola en el impulso de esta actividad es fundamental porque permite que la producción se lleve a cabo al otorgarle al agricultor los recursos necesarios.

Por otra parte, en un país empeñado en un proceso de reforma agraria, resultan alterados los patrones de la distribución de la propiedad y se rompen los procesos normales de ahorro, adquiriendo el financiamiento en la producción agrícola una importancia fundamental para evitar que se disloque la producción y conseguir que se cumplan los objetivos de dicha reforma.

El financiamiento a la producción agrícola es quizá una de las ocupaciones financieras más complejas, máxime cuando va orientada a apoyar la producción de pequeños productores agrícolas. La pequeñez y diversión de las operaciones, la necesidad de brindar asistencia técnica, de supervisar y vigilar las distintas operaciones, el control sobre las garantías, el nivel cultural de los beneficiarios, etc., hacen que este tipo de financiamiento no sólo sea complicado, sino muy costoso.

Las instituciones privadas, siguiendo la línea del menor esfuerzo, generalmente destinan estos recursos a operaciones más seguras y controlables, y rehuyen hasta donde se les permite, las operaciones complicadas y riesgosas como son las orientadas a la agricultura.

A nivel local, y a falta de otras fuentes, la oferta de crédito a las actividades agrícolas se presenta en forma de agio, operando por el comerciante o prestamista local. Estos generalmente tienen el doble carácter de ofertas de crédito y mercancías, y compradores de productos agrícolas; logran la imposición de precios e intereses que les aseguran elevadas ganancias a costa de los pequeños productores. Aunque ésta es una de las formas más inhumanas de explotación del hombre, cumple, por otro lado con la importante función de mantener en producción un conjunto

considerable de recursos, que de otra manera permanecerían inactivos.

#### El Crédito del Estado.

La participación del estado en el financiamiento le permite intervenir en la organización de la producción agrícola y ejercer una acción reguladora, convirtiendo el crédito en un eficaz instrumento de la política agrícola gubernamental. Sin embargo, la inversión pública en el desarrollo agropecuario se ha concentrado en aquellas regiones donde la posibilidad de abrir tierras al riego fueran mayores. Tal discriminación se justifica cuando la escasez de recursos de capital y la necesidad de incrementar el producto agrícola rápidamente obligan a concentrar la inversión en aquellos sectores que dieran una respuesta más productiva a menor plazo.

#### Las funciones del Crédito a la Producción.

Tiene como característica fundamental su recuperabilidad. La función del crédito a la producción consiste en otorgarle al productor recursos que, combinados con los suyos, puedan generar un producto. De la capacidad de generar este producto, depende si el productor es o no sujeto de una operación normal de crédito.

Un agricultor con una o dos hectáreas de mal temporal, difícilmente puede esperar una respuesta satisfactoria en producto, aún cuando incremente el volumen de fertilizantes, insecticidas, semillas mejoradas o trabajo. La respuesta productiva necesariamente sería limitada. La carencia de agua o la pequeñez del predio impiden la absorción de crédito en volúmenes manejables por una institución bancaria.<sup>41/</sup>

Tomando en cuenta que más del 50% (1,240,000) de los predios son de infrasubsistencia y su contribución de sólo el 4% del producto agrícola nacional, se explica la deficiencia del crédito en el campo.

Algunas de las desventajas originadas por la pequeñez del predio pueden ser subsanadas, en algunos aspectos, por la organización de los pequeños productores en asociaciones para el crédito, llámense sociedades de crédito, cajas rurales, cooperativas, etc.<sup>42/</sup>

Frente a las instituciones de crédito, la organización de productores adquiere grandes ventajas. Entre otras pueden citarse:

- 1) Abate los costos del otorgamiento de crédito.

<sup>41/</sup> Centro de Investigaciones Agrarias.

<sup>42/</sup> Obra citada

- 2) Permite compartir responsabilidades y riesgos, con lo que fortalece la garantía.
- 3) Aumenta la capacidad de recepción de crédito en cantidades adecuadas con un manejo financiero institucional.

Sin embargo, conseguir una organización eficiente de pequeños productores es una de las acciones más difíciles de lograr. Si bien, se intenta frecuentemente, en muchos casos se incurre en improvisaciones u organizaciones compulsivas que operan muy deficientemente.<sup>43/</sup>

### 1.3.2 LA LEGISLACION SOBRE CREDITO AGRICOLA

Antes de iniciarse el proceso revolucionario de 1910, ya era palpable la necesidad de que el Estado interviniera para ampliar la disponibilidad crédito para el sector agrícola. No obstante la existencia por aquellas fechas, de numerosas instituciones bancarias privadas, muchos bancos encontraban inmovilizadas sus carteras con préstamos incobrables, porque muchos hacendados, cuando llegaban a obtener créditos sobre sus fincas, las dejaban perder o las perdían por ineficiencia en su operación.<sup>44/</sup>

---

<sup>43/</sup> Ob. cit. pág. ant.

<sup>44/</sup> Ob. cit. Centro de Investigaciones Agrarias.

Esto llevó al estado a fundar en 1908, la Caja de Préstamos para obras de Irrigación y Fomento a la Agricultura, que tenía entre sus funciones descargar las carteras de los bancos de emisión de las hipotecas que las inmovilizaban, mediante la adquisición de las fincas efecto de la garantía.

Pronto se vió agobiada por el traspaso de muchas fincas con que los bancos sanearon sus carteras; sus financiamientos quedaron distribuidos a un número reducido de hacendados que en la generalidad de los casos, los dedicaron a actividades ajenas a la agricultura.

Con la revolución, la situación de la caja no cambió; a manera de ejemplo en 1914, doce créditos hipotecarios absorbían casi el 60% de los créditos otorgados, con la consiguiente inmovilización de su cartera, además de sus múltiples dificultades financieras y sus crecientes problemas para administrar, fraccionar y vender las fincas, en su poder, hicieron que el Estado liquidara la caja en 1926.

La caja traspasó sus activos y pasivos a la comisión monetaria, ésta a Nacional Financiera, ésta al Banco Agrícola, y éste al Departamento Agrario, recientemente<sup>45/</sup>

---

<sup>45/</sup> Ob. cit.

La revolución trajo consigo una situación desastrosa para el sistema bancario. Los inestables gobiernos que se sucedían, las emisiones en moneda realizadas, por los distintos grupos en pugna, etc., desarticularon el sistema monetario. La situación monetaria empezó a normalizarse conforme el país se fue pacificando y sobre todo porque al promulgarse la Constitución de 1917, que daba al estado el monopolio de la emisión de moneda. Se creó la Comisión Monetaria para ir normalizando la situación del circulante, y ésta Comisión sirvió de antecedente para fundar en 1925 el Banco de México, S.A. Este banco además de la emisión de billetes, tenía como funciones regular la circulación monetaria, los cambios en el exterior y la tasa de interés, redescantar documentos de carácter mercantil y encargarse de la Tesorería del Gobierno Federal.

#### La Primera Ley de Crédito Agrícola.

En 1926 se expide la primera ley de crédito agrícola que expresa en su artículo primero:

"Para la organización y fomento del crédito agrícola, se crea el Banco Nacional de Crédito Agrícola, y se autoriza la Organización y Funcionamiento de Sociedades Locales y Regionales de Crédito y de otras Instituciones simila

res, en los términos de ésta ley". 46/

Los objetivos principales del banco eran: 47/

- a) Fomentar, reglamentar y vigilar la constitución y funcionamiento de las sociedades regionales y locales de crédito agrícola.
- b) Hacer préstamos de avío, refaccionarios e inmobiliarios, para fines agrícolas, para obras de mejoramiento territorial y para la adquisición, fraccionamiento y colonización de tierras.
- c) Emitir obligaciones, bonos agrícolas o de caja, bonos hipotecarios, y autorizar y garantizar las emisiones de bonos de caja agrícolas que hicieran las sociedades regionales de crédito.
- d) Practicar las operaciones bancarias y comerciales, celebrar contratos y ejecutar los actos conducentes a las finalidades del Instituto.

En su operación con Sociedades Locales y Regionales, el Banco podía otorgarles créditos en cuenta corriente y créditos a plazo fijo, a fin de que dichas sociedades, a su

46/ Centro de Investigaciones Agrarias. Ob. cit.

47/ -Ob. cit.

vez, otorgaran a sus miembros créditos de avío y créditos - refaccionarios.

La ley autorizaba al banco para hacer préstamos de avío, refaccionarios e inmobiliarios a colectividades distintas de las instituciones de Crédito Agrícola y de sus asociados, los que a la postre permitió que se desviaran las funciones del Banco hacia créditos individuales. Al plantearse la organización general del sistema, la ley buscó asociar a los productores agrícolas, de manera que sus fines y necesidades fueran uniformes dentro de sus asociaciones, separando grandes y pequeños. El fin esencial de esta Organización era que los capitales generados en la agricultura se movilizaran e invirtieran en la propia producción agrícola mediante instituciones locales formadas por los propios agricultores y apoyadas por el Banco.

Las Sociedades Locales, por su organización de carácter eminentemente cooperativo, tenía distintos fines, -- pero su función principal era la obtención del financiamiento del Banco Nacional de Crédito Agrícola y concederlo a su vez a sus miembros.

El funcionamiento de estas Sociedades en forma aislada, por su dispersión, por su pequeñez y debilidad económica, representaba para la operación de crédito problemas -

similares, aunque en grado desde luego menor a los que presentan los individuos aislados. La ley buscó entonces darles una organización superior, que venía a ser la Unión de Sociedades Locales de crédito agrícola; se trataba así de facilitar la operación de crédito y un movimiento económico y productivo y coordinado.

Estas uniones podían formarse con un mínimo de diez Sociedades Locales; funcionarían en forma cooperativa, con responsabilidad limitada, y tenían por objeto fomentar el desarrollo de sus asociados, ser intermediarias con el Banco Nacional de Crédito Agrícola para la distribución del crédito, y operar como cooperativas para la adquisición, producción o venta de aperos, semillas, maquinaria y toda clase de implementos, así como frutos y productos de la explotación agrícola.

Parece que esta ley no fue entendida por quienes debían llevarla a la práctica, pues soslayaron su aspecto externo --que buscaba coordinar los intereses de los sectores público y privado en el financiamiento de la agricultura -- y llevaron las operaciones por la línea del menor esfuerzo, pues su acción fue orientada, en forma principal, hacia la operación de grandes créditos individuales, y poco se preocupó por la organización de su posible clientela.

De 1926 a 1930, el Banco hizo préstamos por 39.5 millones de pesos, de los que solamente 6.6 millones correspondieron a sociedades locales; es decir, el 83% del crédito total se operó en forma individual y en créditos que mucho tenían que ver con las influencias de los políticos actuales y cuya recuperación, por lo mismo, fue muy irregular. 48/.

#### Los Bancos Ejidales.

Para el año de 1926 había en el país 348,000 Ejidatarios, en posesión definitiva de una superficie aproximada de tres millones de hectáreas; estos ejidatarios generalmente no disponían de los elementos necesarios para hacer producir sus tierras 49/.

El 16 de marzo de 1926 se dictó la ley que autorizaba a la Secretaría de Agricultura y Fomento, para formar -- los Bancos Agrícolas Ejidales, que serían establecidos en diversos estados de la República y que sólo podrían operar con ejidatarios asociados en cooperativas de crédito.

En la mente de los organizadores estaba que los Bancos Ejidales preparaban el terreno para posteriores operaciones del Banco Nacional de Crédito Agrícola. Los Bancos-

48/ Centro de Investigaciones agrarias Obra citada.  
49/ Torres Vivanco Juan; El Desarrollo del Crédito Rural en México.

Ejidales habían de pulsar las posibilidades de crédito, habrían de desarrollar la capacidad de pago y, logrado ésto, tendrían cumplida su función y los créditos provendrían en adelante del Banco Nacional de Crédito Agrícola<sup>50/</sup>.

Funcionaron Bancos Ejidales en Chihuahua, Durango, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, México, Michoacán, Morelos y Puebla. Para 1928 habían sido fundadas por estos Bancos -- 262 cooperativas, con 18,900 socios, y para 1930 el número de cooperativas se elevaba a 681, con 37,740 socios; este número indica que, dentro de sus modestos límites económicos, los bancos habían cumplido en el aspecto de impulsar la organización cooperativa, pues el Banco Nacional de Crédito Agrícola apenas había conseguido, para esas fechas, -- formar 86 sociedades locales de crédito agrícola<sup>51/</sup>.

En su administración, los bancos tuvieron muchos defectos que los llevaron a tener pérdidas importantes, lo que sirvió de base a muchos ataques, para que por la Ley de Crédito Agrícola del 2 de enero de 1931, se ordenara la liquidación de los Bancos Ejidales, y de las propias cooperativas ejidales que de ellos dependían.

La Ley de Crédito Agrícola del 2 de enero de 1931<sup>52/</sup>.

50/ Fdez. Fdez. Ramón: Los Antiguos Bancos Ejidales. Boletín de estudios especiales # 60 Banjidal.

51/ Centro de Investigaciones Agrarias ob. cit.

52/ ob. cit.

Convencido el gobierno de la necesidad imperiosa de elevar la productividad de los ejidos y pequeñas propiedades, decidió que todos los recursos del Estado en materia de Crédito Agrícola se dedicasen a proteger económicamente a los ejidatarios y pequeños agricultores organizados en cooperativas.

El 2 de enero de 1931 fue formulada la nueva Ley de Crédito Agrícola que expresaba en su artículo 1°:

"Para la organización y fomento del crédito agrícola destinado exclusivamente a ejidatarios y agricultores en pequeño, se modifica la finalidad del Banco Nacional de Crédito Agrícola a que se refiere la Ley del 10 de febrero de 1926; se crean los Bancos Regionales de Crédito Agrícola y se autoriza la organización y funcionamiento de sociedades cooperativas agrícolas y demás instituciones similares en los términos de esta ley".

Desaparecían en virtud de esta ley los Bancos Ejidales y las Sociedades Regionales.

El Banco se convertía en el organismo central de un sistema de crédito agrícola, que ya no incluía la participación de las instituciones privadas, y asumía una postura --

que le apartaba de su carácter de Banco y lo colocaba en si tuación de un instituto de capacitación cultural, social, - económica, etc., pues lo mismo se le daba el carácter de co lonizador, que de educador o de organizador.

Para poder operar con un Banco Regional, la ley establecía en forma obligada, la organización de los ejidatarios y pequeños propietarios en sociedades cooperativas de responsabilidad solidaria e ilimitada. Desde el punto de - vista económico, el Banco se encontraba en situación simi - lar a la que afrontó al iniciar sus operaciones en 1926, -- pues no contó con un capital fluido para operar.

Las operaciones del Banco, debido a los bajos réditos, la tutela continúa de los ejidatarios a base de personal numeroso, y a la no recuperación de parte de los présta mos, no permitieron obtener utilidades. Por el contrario, - el Banco saldó sus ejercicios con pérdidas, que se disculpa ban aduciendo el servicio social que se prestaba. Esta ley dió una responsabilidad equivocada al crédito, al conside - rarlo un factor organizador de por sí, lo cual venía a ser un error de apreciación, pues si bien el crédito propicia - el rápido desarrollo de otros factores productivos y socia - les, esto no quiere decir que su sola presencia organice y - haga funcionar los sistemas productivos y sociales. Para -

cumplir dicho cometido tenía que haber sido auxiliado con una serie de servicios técnicos y sociales que no se instauraron.

La Ley de Crédito Agrícola de 1934.<sup>53/</sup>

La prohibición de la ley de 1931 para operar con -- agricultores particulares no asociados dejaba a éstos, ya fueran pequeños, medianos o grandes, en una situación extremadamente difícil.

Esta situación motivó una serie de movimientos a favor de la modificación de la ley.

El 24 de enero de 1934 se promulgó la nueva Ley de Crédito Agrícola, que venía a substituir a la de 1931. Extendía el beneficio del crédito a los agricultores no asociados. El sistema de crédito agrícola creado por el nuevo ordenamiento estaba compuesto por:

El Banco Nacional de Crédito Agrícola, los Bancos Regionales de Crédito Agrícola, las Sociedades Locales de Crédito Agrícola, las Uniones de Sociedades Locales de Crédito Agrícola, las Sociedades de Interés Colectivo Agrícola

<sup>53/</sup> Centro de Investigaciones Agrarias. Ob. cit.

y las instituciones auxiliares que, de acuerdo con la ley, se formasen.

La nueva ley venía a ser una rectificación a medias de la de 1931, pues seguía dando al Banco funciones de organizador, colonizador, etc. Pero al mismo tiempo se trataba de revivir el espíritu de la ley de 1926, al resucitar las sociedades locales, las uniones de éstas, etc. Por otra parte, la nueva ley vuelve a permitir al Banco extender el beneficio del crédito al pequeño y mediano agricultor en lo individual.

Durante los dos años que estuvo vigente, el Banco prestó la cantidad de 25 millones de pesos, de los cuales, sólo se prestaron a particulares \$ 354,000 pesos, y el resto a unas 1,184 sociedades, con 121,028 miembros.

Ley Reformatoria del 2 de diciembre de 1935.<sup>54/</sup>

El sector ejidal estaba tomando una importancia definitiva dentro de la producción agrícola del país. Según el censo de población de 1930, las personas dedicadas a la agricultura sumaban 3,626,278, de las cuales 535,192 eran ejidatarios. Cinco años después sumaban éstos más de un millón, pues tan solo los ejidatarios con posesiones defini-

<sup>54/</sup> Centro de Investigaciones Agrarias. Ob. cit.

tivas llegaban a 976,192, con una superficie de labor de pp como más de 2.7 millones de hectáreas, cuando la superficie cultivada en esa época era un poco superior a los 5 millones de hectáreas.

El numeroso sector ejidal obligaba a una atención : especializada y acorde a sus exigencias de crédito que hasta entonces, no había tenido la eficacia buscada.

El Sistema Nacional de Crédito Agrícola queda formado en adelante por las siguientes instituciones:

El Banco Nacional de Crédito Ejidal.

El Banco Nacional de Crédito Agrícola.

Las Sociedades Locales de Crédito Ejidal.

Las Sociedades Locales de Crédito Agrícola.

Las Sociedades de Interés Colectivo Agrícola.

Las Instituciones auxiliares del Sistema.

Por estas reformas, se suprimieron del Sistema Nacional de Crédito Agrícola los Bancos Regionales, pues en realidad venían funcionando como agencias regionales del Banco Nacional de Crédito Agrícola.

El Banco Nacional de Crédito Agrícola quedaba encar

gado del manejo del crédito para la pequeña agricultura, es decir, para aquellos agricultores no ejidatarios cuyas propiedades agrícolas no excedieran de la pequeña propiedad. - Se vuelve, como en 1926 y 1934, a operar con agricultores - en lo individual, dentro de los límites de la inafectabilidad.

El Banco Nacional de Crédito Ejidal, responsable exclusivo del crédito destinado a los ejidatarios. El 31 de diciembre de 1942, la Ley tiene una nueva modificación, por la cual se adicionan nuevamente al Sistema Nacional de Crédito Agrícola los Bancos Regionales de Crédito Agrícola que habían sido suprimidos.

Por decreto del 9 de mayo de 1945 se adiciona la -- Ley para aumentar las funciones que debe desempeñar el Banco Ejidal, como son las de crear, adquirir y explotar centrales de maquinaria, molinos, ingenios y en general plan-tas para el mejoramiento, beneficio e industrialización de los productos ejidales.

En diciembre de 1946, se reforma nuevamente la ley para subrayar la necesidad de que el Banco Nacional de Crédito Agrícola apoye el desarrollo ganadero del país. Por - otra parte, las Uniones Regionales y Asociaciones Locales -

Ganaderas, constituídas por la Secretaría de Agricultura y Ganadería, son autorizadas para actuar como instituciones de crédito ganadero, siempre y cuando manifestaran dicho propósito y fueran aceptadas por el Banco Agrícola.

Finalmente, el 30 de diciembre de 1955, se expide una nueva ley de Crédito Agrícola que abroga la de 1942 y sus reformas posteriores. En ella, en términos generales, se conserva la orientación, organización y objetivos de las leyes anteriores.

El Sistema Nacional de Crédito Agrícola queda formado por dos ramas: la ejidal y la agrícola, al frente de las cuales están, por una parte, el Banco Nacional de Crédito Ejidal con los Bancos Regionales de Crédito Agrícola. A las Sociedades Locales de Crédito Ejidal y de Crédito Agrícola, se les da el carácter de organizaciones auxiliares de Crédito Agrícola, quedando una vez más suprimidas las uniones de sociedades locales de Crédito Agrícola y de Crédito Ejidal y también las sociedades de interés colectivo agrícola.

Hemos visto, en términos generales, como ha evolucionado la base jurídica en que se fundamentó el desarrollo de las instituciones nacionales de crédito agrícola creadas

pro el estado mediante la aplicación de la ley de Crédito Agrícola. Se ha hecho esto en virtud de que ello nos permite ver con cierta claridad los objetivos, sistemas, organizaciones, etc. que el estado ha querido dar en distintas épocas, al crédito agrícola y a la organización de los productores atendidos por él.

EVOLUCION DEL SISTEMA CREDITICO ORGANIZADO POR  
LAS LEYES DE CREDITO AGRICOLA<sup>55/</sup>

	1926	1931	1934	1935	1939	1942	1955
1) BANCO NACIONAL DE CREDITO AGRICOLA	X	X	X	X	X	X	X
2) BANCO NACIONAL DE CREDITO EJIDAL				X	X	X	X
3) BANCO REGIONAL DE CREDITO AGRICOLA		X	X			X	X
4) BANCOS AGRARIOS							X
5) SOCIEDADES REGIONALES DE CREDITO	X						
6) SOC. DE INTERES COLECTIVO AGRICOLA			X	X	X	X	
7) U. DE SOC. LOC. DE CREDITO AGRICOLA	X	X	X		X	X	
8) U. DE SOC. LOC. DE CREDITO EJIDAL						X	X
9) SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRICOLAS		X					
10) SOC. LOCALES DE CREDITO AGR. X			X	X	X	X	X
11) SOCIEDADES LOC. DE CREDITO EJI.				X	X	X	X

<sup>55/</sup> Centro de Investigaciones Agrarias, ob. cit.

### 1.3.3. La Banca Oficial.

La escasa disponibilidad de recursos de crédito del sector agrícola reclamaba la intervención del Estado en el financiamiento de la producción. Este tenía que irse adaptando más y más conforme se iba realizando el cambio de la estructura agraria, a las necesidades de una nueva estructura de tenencia de la tierra, y en especial al sistema de propiedad ejidal. Sus características de inalienabilidad e inembargabilidad la apartaban de las condiciones clásicas que, para su operación, exigen los bancos y financieras privadas.

En la actualidad, la estructura institucional relacionada con el crédito agrícola oficial nacional está integrada en la siguiente forma:

- 1) Sistema Banco Nacional de Crédito Agrícola,
- 2) Sistema Banco Nacional de Crédito Ejidal,
- 3) Sistema Banco Nacional Agropecuario,
- 4) Unión Nacional de Productores de Azúcar y Financiera Nacional Azucarera,
- 5) Banco Nacional de Comercio Exterior,
- 6) Fondo de Garantía para la Agricultura, Ganadería y Avicultura.

(Ver organigrama de la siguiente página)

Sistema Banco Nacional de Crédito Agrícola<sup>56/</sup>.

A partir de 1935, al Banco Nacional de Crédito Agrícola se le asignó la función de atender las necesidades de crédito de los pequeños y medianos productores privados, siguiendo las normas que originalmente le habían sido marcadas. Sin embargo, no obstante que su origen y funciones se encuentran en una ley cuyo principal objeto ha sido la organización de los productores, ésta función ha sido atendida parcialmente, pues ni antes ni después de la modificación de 1935, el Banco ha podido dar una adecuada interpretación y operabilidad a los aspectos de organización de los productores por él atendidos. Se opera en escala por mediación de Sociedades Locales de Crédito Agrícola, y éstas no llenan realmente las características de verdaderas asociaciones de productores.

Los préstamos se han dirigido principalmente a clientes no asociados y se han manifestado en problemas como la falta de recuperación de sus créditos, elevados gastos de administración, fluctuaciones importantes en su volumen de operación, etc.

Por otra parte, El Banco Nacional de Crédito Agrícola ha desempeñado funciones ajenas o no complementarias a -  
<sup>56/</sup> Simon Williams, James., A. Miller. Sistemas de crédito para pequeños agricultores, México, 1974.

las de una institución de crédito. En sus orígenes, tuvo que absorber las fincas que, para sanear la cartera de los bancos privados, había tomado la antigua Caja de Préstamos. Estas tuvieron que ser administradas, divididas, vendidas o entregadas para su reparto en colonización a pequeños productores. En otro aspecto, al Banco se le confirió la administración y colonización de los Distritos Nacionales de Riego que ponía en operación la Comisión Nacional de Irrigación, función que le fue retirada en 1944, año en que empezaron a ser administrados por la propia Comisión.

A la fecha, el Banco es propietario y administrador de varias empresas ganaderas, función que normalmente no cabe en los programas de crédito agrícola a los productores, y que ahora tiende a ser transferida a dichos productores, una vez organizados.

#### Organización.

El Banco se encuentra dentro del ámbito de influencia de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, cuyo secretario es por ley, presidente de consejo de administración.

El sistema encabezado por el Banco Agrícola se encuentra, en 1972, integrado por 6 Bancos Regionales de Crédito Agrícola, 25 sucursales y 144 agencias.

Años	Totales	Avío	%	Refaccionarios	%	Otros	%
1936	11459	5847	51.0	3607	31.5	2005	17.5
1937	19535	13135	67.3	5851	29.9	549	2.8
1938	11500	9477	82.4	1608	14.0	415	3.6
1939	6284	5096	81.0	1056	16.8	133	2.2
1940	6303	4826	76.5	1370	21.8	107	1.7
1941	6828	5057	74.0	1525	22.4	247	3.6
1942	53040	8016	15.2	2130	4.0	42894	80.8
1943	108182	10020	9.3	3763	3.5	94400	87.2
1944	111375	13126	11.8	5514	4.9	92736	83.3
1945	123205	15210	12.3	7793	6.3	100201	81.4
1946	139196	13839	9.9	7248	5.5	118110	84.8
1947	117181	18801	16.1	13521	11.5	84859	72.4
1948	128891	26519	20.6	36130	28.0	66242	51.4
1949	140526	56779	40.4	43498	30.9	40248	28.7
1950	184039	62856	34.1	43386	23.6	77797	42.3
1951	164688	57405	34.9	55661	33.8	51683	31.3
1952	205461	64071	31.2	39042	19.0	102349	49.8
1953	237895	160801	67.6	24695	10.4	52399	22.0
1954	303462	197984	65.2	40248	13.3	65231	21.5
1955	355992	251668	70.7	68160	19.2	36163	10.1
1956	430677	274980	63.9	116779	27.1	38919	9.0
1957	464542	285478	61.4	135467	29.2	43198	9.4
1958	369751	276909	74.9	35791	9.7	57050	15.4
1959	466457	320557	68.7	119992	25.7	25908	5.6
1960	518704	351000	67.7	122743	23.7	44961	8.6
1961	598757	459132	76.6	81414	17.7	58211	9.7
1962	725978	591263	81.3	91240	12.7	43475	6.0
1963	914493	713304	77.8	99606	11.0	101584	11.2
1964	962579	808505	84.0	67370	7.0	86705	9.0
1965	1073165	834180	77.8	71738	6.6	167247	15.6
1966	1073061	878590	82.0	67755	6.2	126716	11.8
1967	1019848	880450	86.3	99652	9.8	39746	3.9
1968	746705	665735	89.1	41132	5.6	39838	5.3
1969	679098	593618	87.4	43460	4.9	52020	7.7
1970	925773	816728	88.2	63657	6.9	45388	4.9
1971	1088418	978959	89.9	52272	4.8	57138	5.3

FUENIE: Informes anuales del mismo Banco

Sistema Banco Nacional de Crédito Ejidal.<sup>58/</sup>

El Banco Nacional de Crédito Ejidal surgió de la modificación que en 1935 se hizo a la Ley de Crédito Agrícola; el sistema crediticio ejidal quedó integrado por: el Banco Nacional de Crédito Ejidal, las Sociedades Locales de Crédito Ejidal y las Sociedades de Interés Colectivo Agrícola.

El fuerte incremento que tuvo el reparto agrario en la época de su fundación y la necesidad de atender la producción de zonas eminentemente agrícolas que habían sido -- afectadas (La Laguna, El Yaqui, Nueva Italia, Yucatán, etc.) y en las cuales no podía correrse el riesgo de dejar a la agricultura ejidal sin el financiamiento adecuado, pues podía dislocarse seriamente la producción, hicieron que la actividad de esta nueva institución crediticia se desarrollara rápidamente. En su primer año de operación prestó más del doble de los créditos otorgados por el Banco Agrícola y en el segundo año esta proporción era 7.5 veces mayor.

El Banco no sólo actuó como fuente de crédito, participó activamente en la organización, administración y vigilancia de las nuevas unidades de producción que la reforma agraria iba creando a elevado ritmo.

Posteriormente, el Banco limitó su acción concretán

<sup>58/</sup> Simon Williams, James, A. Miller, ob. cit.

dose más a su acción crediticia. Este cambio dentro de las unidades que había ayudado a organizar, se empezaron a desmoronar.

### Organización.

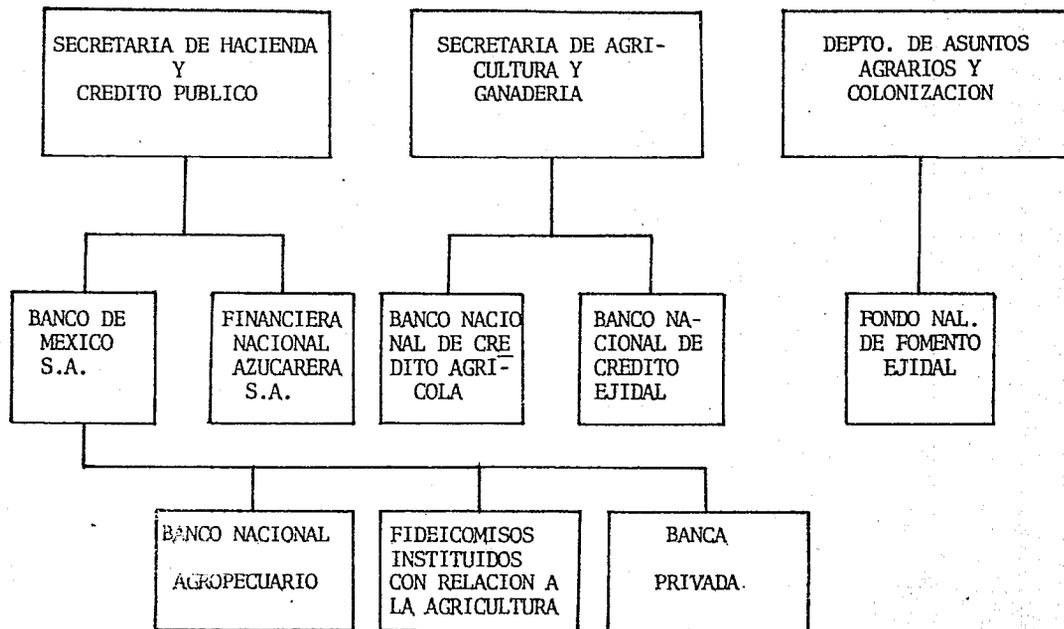
Al igual que el Banco Nacional de Crédito Agrícola, el Banco Ejidal está dentro del área de influencia de la Secretaría de Agricultura y Ganadería.

Para 1972, el Sistema del Banco Ejidal está integrado por tres Bancos Agrarios (a semejanza de los Bancos Regionales del Agrícola), 23 agencias, 3 sucursales, una Dirección de Sociedades Ejidales Colectivas Ganaderas y 4 Jefaturas de Zona. En la base de esta organización se encuentran las Sociedades Locales de Crédito Ejidal, los grupos solidarios y los núcleos comunales.

Los Bancos Regionales de Crédito Ejidal (en la actualidad llamados Bancos Agrarios), obedecen a una política descentralizadora del crédito, cuyo germen ya aparece en la Ley de 1926 y fueron implantados por la Ley de Crédito Agrícola de 1955. Se fundaron tres de estos Bancos en lugar de las tres más importantes agencias que el Banco Ejidal tenía: La Laguna, Michoacán y Yucatán.

REPUBLICA MEXICANA \*

SITUACION ACTUAL DEL SISTEMA NACIONAL DEL  
CREDITO AGRICOLA



\* Asociación de Agricultores del Río Culiacan. El Crédito Agropecuario, Boletín Agrícola # 1, México  
Abril, 1973.

### Crédito Operado.

En el cuadro anterior, se puede observar cómo sus operaciones se han incrementado débilmente en los 35 años que comprende el cuadro. Durante los últimos 25 años de sus operaciones no se ha incrementado ni siquiera el ritmo con que ha crecido el producto agrícola. Ha disminuido su operación relativa pues a medida que el desarrollo agrícola es mayor y las necesidades de insumos complementarios y de crédito son mayores, su acción no ofrece una consistencia que indique una política definida. En los últimos años han prevalecido los créditos de avío; en otras épocas dominaron los créditos inmobiliarios y otras en que el crédito se repartió en forma más o menos uniforme entre sus distintos tipos.

### Productos Atendidos.

Se otorgó crédito a un promedio anual de 34,483 agricultores. Si se estima en un millón el número de predios que podrían ser el campo de acción del Banco, comprobamos que éste apenas ha atendido a cerca del 2% de los productores, en detrimento de ese amplio estrato de pequeños productores privados que generalmente no tienen acceso a otras fuentes de crédito distintas del agio rural.

### Recuperaciones.

En términos generales, el Banco venía operando con un bajo nivel de recuperaciones, en un promedio de 80% de los créditos ejercidos, cifra que se incrementó sensiblemente con la implantación del Seguro Agrícola operado por la -- Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera. De 1968 a 1970 -- las recuperaciones fueron muy elevadas.

Con el fin de tener una mayor seguridad en sus recuperaciones, el Banco Agrícola actúa como comprador de algunas cosechas de sus clientes y de agricultores libres, por cuenta de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares, S.A., formando parte de un consorcio integrado por dicha empresa y Almacenes Nacionales de Depósito, S.A. Sin embargo aparentemente el incremento en sus recuperaciones no parece compensar los costos en que incurre al realizar esta operación.

### Otras Actividades.

El Banco desempeña una serie de funciones complementarias de su acción crediticia, con el fin de servir a sus clientes. Dentro de éstas tenemos la operación de despepitadores de algodón, molinos de aceite, pasteurizadoras, frigoríficos, empacadoras, plantas de beneficio de lana, corra

les de engorda, etc., en parte con el fin de dar un mejor -  
servicio a su clientela.

BANCO NACIONAL DE CREDITO EJIDAL

PRESTAMOS ANUALES OPERADOS

(miles de pesos corrientes)

Años	Totales	Avío	%	Refaccionarios	%	Otros	%
1936	23 278	12 740	54.7	6 296	27.1	4 241	18.2
1937	82 880	48 198	58.2	19 933	24.0	14 749	17.2
1938	63 442	51 921	81.8	6 807	10.8	4 714	7.4
1939	61 177	49 690	81.2	10 675	17.5	812	1.3
1940	59 149	50 012	84.6	8 675	14.6	461	0.8
1941	63 420	55 722	87.9	7 489	11.8	209	0.3
1942	68 038	57 727	84.9	8 235	12.1	2 077	3.0
1943	103 257	77 662	75.2	9 245	9.0	16 350	15.8
1944	108 445	91 855	84.8	10 891	10.1	5 702	5.2
1945	108 783	109 113	83.1	12 649	9.7	9 398	7.2
1946	131 161	153 457	85.6	18 805	10.5	7 054	3.9
1947	179 316	153 457	85.6	18 805	10.5	7 054	3.9
1948	187 096	170 378	91.1	12 531	6.6	4 367	2.3
1949	214 125	168 843	78.7	42 137	19.6	3 745	1.7
1950	204 129	184 874	90.5	14 805	7.3	4 450	2.2
1951	279 399	239 797	85.9	33 614	12.0	5 988	2.1
1952	270 442	225 890	83.5	40 530	15.0	4 022	1.5
1953	419 824	355 436	84.6	54 976	13.2	9 412	2.2
1954	543 682	468 620	86.2	57 518	10.6	17 544	3.2
1955	604 588	525 878	87.1	65 228	10.7	13 482	2.2
1956	833 551	643 485	77.2	81 963	9.8	108 103	13.0
1957	843 725	580 460	68.1	66 742	7.9	196 523	23.3
1958	822 097	585 109	71.2	75 453	9.2	161 535	19.6
1959	1079 867	805 591	74.6	131 381	12.2	142 895	13.2
1960	1249 000	921 000	73.7	125 000	10.0	203 000	16.3
1961	968 000	809 000	83.5	90 000	9.4	69 000	7.1
1962	734 000	591 000	80.6	95 000	12.9	48 000	6.5
1963	1002 000	712 000	71.0	195 000	19.5	95 000	9.5
1964	1217 000	885 000	72.7	244 000	20.0	88 000	7.3
1965	1041 000	884 300	70.5	157 700	16.1		
1966	1085 700	946 300	86.3	136 000	13.4	3 400	0.3
1967	1112 800	952 900	82.3	158 700	17.5	2 200	0.2
1968	1241 900	1068 500	79.8	172 600	19.5	1 000	0.7
1969	1440 400	1192 900	80.8	246 900	19.1	600	0.1
1970	1711 000	1334 000	--	374 000	.00	3 000	---
1971	2141 000	1721 000	--	414 000	--	5 000	---

FUENTE; Banco de México, S.A.

### Crédito operado.

En el Cuadro anterior podemos observar que los préstamos operados por este sistema. Han mostrado una tendencia más o menos uniforme de crecimiento y se muestra mucho más firme su incremento que en el Sistema Banco Agrícola. Entre 1936-1938 y 1966-1971, la cantidad de crédito operado (a precios constantes) se expandió a una tasa media anual del 2.16%, cifra inferior nuevamente al crecimiento del producto agrícola bruto estimado para el mismo período.

La composición del crédito operado se orienta en forma preponderante a créditos de avío; ha otorgado poco crédito refaccionario, no obstante ser una institución cuyo objetivo fundamental debería ser la capitalización y elevación de la capacidad productiva de los grupos ejidales cuya atención le fue encomendada.

Por otra parte, no sólo su cuantía de operación ha sido insuficiente para atender a un sector ejidal creciente en número y necesidades, sino que una parte muy importante de sus recursos se ha canalizado tradicionalmente a determinadas regiones del país, lo cual hace más ostensible la carencia de recursos del sector ejidal en el resto del país. La Laguna, el Valle del Yaqui y Yucatán, generalmente absorben cerca del 50% de las operaciones del Banco.

### Productores atentados.

No obstante que las sociedades "organizadas" se han ido incrementando constantemente, hasta llegar a ser alrededor de 9,600, y que el número de sociedades en operación -- también aumenta sensiblemente, el número de ejidatarios -- atendidos ha descendido, de un promedio de 300,000 en 1936-1938, a un promedio de 242,000 en 1967-1969, pasando por un máximo de 340,000 en el bienio 1954-1956. Para 1969, el número de ejidatarios beneficiados con la tierra se estimaba en dos y medio millones con lo cual se ve que el Banco Ejidal apenas si atendía al 10% de su clientela potencial. El propio Banco Ejidal realizó un estudio con el fin de clasificar su clientela dentro de los siguientes renglones:

Con capacidad actual y potencial de pago,

Sin capacidad actual, pero potencial de pago, con ayuda del crédito,

Sin capacidad actual ni potencial de pago, aún con el auxilio del crédito.

Dentro de la categoría sin capacidad actual ni futura de pago, quedaban cerca del 35% de los ejidatarios que recibían o habían recibido créditos de esta institución, no obstante el reducido grupo de ejidatarios que resultaron be

neficiados con el crédito, el Banco encuentra dentro de su clientela una elevada proporción de ejidatarios que no son sujetos de una política de crédito normal; al Banco Ejidal se le encomiendan tareas que es incapaz de cumplir, a no ser con la pérdida de los recursos otorgados para el crédito. - Esto ha traído su desprestigio al incurrir en pérdidas provocando también el desprestigio del sector ejidal.

Las sociedades locales de crédito ejidal.

Llama la atención el hecho de que el Banco haya organizado un número elevado de Sociedades Locales de Crédito Ejidal y la relativamente baja proporción de ellas con que opera, pues en algunos años se llega apenas al 50%. En -- igual forma, el número de sociedades en operación varía significativamente de un año a otro; de 1964 a 1965 por ejemplo, dejó de operar con más de 3,000 sociedades. Esta si - tuación podría encontrar su explicación en la carencia general de recursos que el Banco tiene, las necesidades a que - debe hacer frente, en las fuertes fluctuaciones que sus recursos experimentan de un año a otro; así como en la insol - vencia de muchas de las sociedades organizadas.

La falta de recuperaciones de muchas sociedades hace que el Banco les deje de otorgar crédito. Esta situa --

ción no solo les cierra el financiamiento del Banco, sino el acceso a otras fuentes de crédito. El Banco no ha podido impulsar y consolidar la organización cooperativa de propósitos múltiples en su base, al grado de que un gran número de sociedades no tienen de ello más que el nombre.

Otras actividades y servicios del Banco Ejidal:

Adquiere, por cuenta de su clientela, fertilizantes insecticidas, semillas mejoradas, maquinaria agrícola, equipo industrial, etc..

Interviene en numerosas operaciones de venta de productos obtendios por sus acreditados, pero en condiciones de árbitro.

Opera diversas plantas industriales, como empacadoras de fruta, molinos de aceite, ingenios azucareros, etc.

Durante mucho tiempo el Banco manejó distintas centrales de maquinaria agrícola.

El Banco administra 17 distritos de riego por bombeo con una superficie total de 42,500 has. y cerca de 8,000 productores, jefes de familia ejidales.

El desempeño de las actividades anteriores no siempre ha sido positivo, su operación ha representado pérdidas para el Banco.

#### Gastos de operación y financiamiento.

En 1961 (año del último informe publicado) los gastos de operación alcanzaron la suma de 114 millones de pesos, frente a un crédito otorgado de 968 millones de pesos; es decir, por cada peso prestado el Banco gastaba casi 12 centavos, cifra que no se alcanza a cubrir con el producto de los intereses cobrados, aún cuando, su volumen de recuperaciones fuera normal, el Gobierno Federal otorga un voluminoso subsidio para sostener su operación.

Sin embargo, los gastos en que incurre el Banco no sólo comprenden los normales de la operación crediticia, sino el pago de intereses de recursos que le son prestados -- por otras instituciones (algunos recursos provenían de bancos extranjeros) para financiar sus operaciones; el gasto de operación de las plantas y servicios que mantiene y que son sumamente cuantiosos; los gastos por depreciación. -- Además, se registran castigos de cartera, amortizaciones, etc.. A partir de 1962 ya no se han publicado los informes que pudiesen permitir dar una visión actualizada de la situación financiera de la institución.

### Recuperaciones y seguro agrícola.

El nivel general de recuperaciones en el período -- comprendido de 1936 a 1961, fue de 73.2% aproximadamente en los últimos años. Sin embargo, la recuperación se ha elevado por la operación del Seguro Agrícola y Ganadero que también opera con pérdidas.

La aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera, S.A. - fue fundada en acatamiento de la Ley del Seguro Agrícola Integral y Ganadero del 31 de diciembre de 1961, y tiene como objeto resarcir al agricultor de las inversiones que requiere el cultivo, cuando éste se pierde total o parcialmente - como consecuencia de sequía, helada, granizo, vientos huracanados, incendios, enfermedades e inundación. En lo referente al ganado, asegura por muerte, enfermedad o accidente.

## BANCO NACIONAL DE CREDITO EJIDAL

(Miles de pesos corrientes)

AÑO	PRESTAMOS OPERADOS	RECUPERACIONES
1936	23 278	6 162
1937	82 880	14 349
1938	63 442	44 971
1939	61 177	48 737
1940	59 149	49 730
1941	63 420	46 656
1942	68 038	60 883
1943	103 257	86 778
1944	108 445	111 573
1945	108 783	98 367
1946	131 161	85 875
1947	179 316	128 978
1948	187 096	154 889
1949	214 725	182 042
1950	204 729	197 885
1951	279 399	185 094
1952	270 442	164 429
1953	419 824	198 856
1954	543 682	423 749
1955	604 588	490 621
1956	833 551	601 981
1957	843 725	679 093
1958	822 097	658 835
1959	1079 867	804 807
1960	1249 371	851 901
1961	968 407	628 959
1962	833 000	661 000
1963	959 000	715 000
1964	1157 000	777 000
1965	1041 000	778 000
1966	1085 000	805 000
1967	1112 000	753 000
1968	1241 000	800 000
1969	1440 000	908 000
1979	1711 000	1050 000
1971	2141 000	1211 000
<b>Total</b>	<b>29793 249</b>	<b>15463 770</b>

FUENTE: BANCO DE MEXICO, S.A.

El Sistema Banco Nacional Agropecuario, S.A. <sup>59/</sup>

El 8 de marzo de 1965 se publicó un Decreto Presi - dencial mediante el cual se autorizó la creación del Banco Nacional Agropecuario (BANAGRO).

En el propio Decreto se establece que el Banco se - crea con el carácter de institución nacional de crédito, su - jeto a la Ley General de Instituciones de Crédito y Organi - zaciones Auxiliares. El Director General del Banco de Méxi - co, S.A., será el representante de esta Institución en el - Consejo de Administración y fungirá como Presidente del pro - pio Consejo. Los demás miembros serán los de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Agricultura y Ganadería, el Departamento de Asuntos Agrarios y Coloniza - ción, Almacenes Nacionales de Depósito, S.A. y la Asegura - dora Agrícola y Ganadera, S.A.

Se autoriza al Banco a operar en los ramos de depó - sito, ahorro y fideicomiso, apoyando a los bancos regiona - les de crédito agrícola y a los bancos agrarios, así como a otras instituciones que actúen en el campo de crédito agrí - cola, pudiendo celebrar todas aquellas operaciones necesá - rias para el cumplimiento de sus fines, que autorice la Se - cretaría de Hacienda y Crédito Público.

<sup>59/</sup> Simon Williams, James A. Miller, ob. cit.

El propósito del decreto que creó el BANAGRO fue -- crear una institución que, con el carácter de banco central de crédito agrícola, tuviese una mayor agilidad y que, con nuevos recursos financieros y administrativos, acelerase el proceso de descentralización del crédito, iniciado por los Bancos Nacionales de Crédito Agrícola y de Crédito Ejidal, -- mediante sus bancos regionales de crédito agrícola y los -- bancos agrarios, respectivamente.

El Banco Nacional Agropecuario, en vez de proceder -- según los lineamientos de su decreto constitutivo, creó un nuevo sistema de crédito agrícola a base del establecimiento de sus propios bancos filiales: El Banco Agropecuario -- del Noroeste, S.A., en los Mochis, Sin.; el Banco Agrope -- cuario del Noreste, S.A., en Tampico, Tamps.; el Banco -- Agropecuario del Norte, S.A., en Chihuahua, Chih., el Banco Agropecuario del Sureste, S.A., en Villahermosa, Tab.; el Banco Agropecuario de Occidente, S.A., en Guadalajara, Jal. el Banco Agropecuario del Sur, en Puebla, Pue.; y el Banco Agropecuario del Centro, S.A. en Celaya, Gto. Lo relativo -- a la operación con bancos regionales, agrarios y privados -- se olvidó. Otorga créditos de avío a un plazo máximo de 2 -- años, refaccionarios a un plazo máximo de 15 años y préstamos comerciales e inmobiliarios.

Los objetivos del Sistema BANAGRO, de acuerdo con --

la nueva orientación dada en su operación, son los siguientes:

Captar mayores recursos financieros de fuentes internas o externas y canalizarlos hacia la agricultura y la ganadería.

Otorgar créditos suficientes y oportunos a los productores del campo, mediante la aplicación de métodos operativos sencillos y ágiles.

Contribuir a la descentralización del crédito agrícola del sector público y activar la integración de la economía agropecuaria regional.

Fomentar cultivos y explotaciones pecuarias que incrementen y diversifiquen, en el plazo más corto posible, la oferta de alimentos, de materias primas y de productos destinados al mercado exterior.

Acelerar la capitalización de las explotaciones y acrecentar los rendimientos de la tierra y de los demás recursos naturales, así como elevar la productividad del esfuerzo humano y de las inversiones en bienes de capital.

Los recipientes del crédito de los Bancos Agropecuarios pueden ser ejidatarios o pequeños propietarios. En el caso de pequeños productores (privados o ejidatarios) se organizan de acuerdo con la Ley de Crédito Agrícola en sociedades locales de crédito, con un mínimo de diez socios, o -- con grupos solidarios formados con un mínimo de tres socios y un máximo de nueve.

Al no estar considerando el Banco Nacional Agropecuario por la mencionada Ley de Crédito Agrícola, se presentaban dificultades para la operación con dichas sociedades. A fin de poder operar con sociedades locales, el Banco hizo uso del artículo 82 de la propia Ley, que autoriza a dichas organizaciones a concertar con otras instituciones o con -- particulares, operaciones activas de crédito; pero solamente con la aprobación del Banco de que dependan.

El otorgamiento de crédito a las sociedades locales y a todos los clientes del sistema BANAGRO es normado por -- la Ley General de Instituciones de Crédito y la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

Un aspecto de gran importancia es que esta institución realiza sus operaciones (y éste es uno de sus principales objetivos) con un activo asesoramiento técnico hacia su clientela.

En lo referente a su operación, hasta el momento só lo es posible referirse a las informaciones contenidas en los Informes del Presidente de la República al Congreso de la Unión. De ellos se estima que el volumen de crédito con cedidos por los Bancos Agropecuarios ha pasado de 4 mil millones de pesos desde su fundación hasta agosto de 1970.

No se han podido obtener cifras posteriores, ni de los resultados que han producido éstos créditos.

La Unión Nacional de Productores de Azúcar.<sup>60/</sup>

En agosto de 1938 y con el fin de regular y coordinar el desarrollo de la industria azucarera, se fundó la -- Unión Nacional de Productores de Azúcar, S.A. de C.V. --- (UNPASA). La actividad de la Unión ha contado con el apoyo financiero del Banco de México, S.A. y de la Sociedad que - ahora se llama Financiera Nacional Azucarera (FINASA).

La UNPASA interviene en la adquisición de la produc ción azucarera y se encarga del abastecimiento de los merca dos nacionales e internacionales y de hacer efectivos los - precios que por la caña de azúcar y el azúcar son fijados - por el Gobierno Federal. La Unión y la Financiera otorgan crédito de avío para los productores de caña, por mediación de los ingenios. En virtud de que la caña de azúcar es uno

de los cultivos más importantes del país (tercer lugar por el valor de la producción), la operación crediticia es muy cuantiosa. Por otra parte, las restricciones legales que impone la ley al uso de la tierra dentro de las zonas cañeras que abastecen a los ingenios azucareros, obligan en cierta forma a éstos a conceder crédito a los productores de caña.

En la zafra 1967-1968, los productores de caña atendidos por la UNPASA tenía plantadas 421,000 hectáreas de caña, de las cuales fueron cortadas 391,000, por una molienda de 24 millones de toneladas de caña. Su clientela estaba compuesta en el mismo año por 64,694 ejidatarios y 15,243 propietarios de predios no ejidales en posesión de 251,000 y 175,000 hectáreas cultivadas de caña respectivamente. El crédito operado por la Unión y la Financiera Azucarera, con la intermediación de cerca de 71 ingenios, constituye un importante subsector del crédito agrícola, en cuanto a la gran extensión que de dicho cultivo se financía, también por el numeroso grupo de productores que reciben préstamos.

Casi todos los créditos son de avío; se han dirigido más a asegurar la disponibilidad de materia prima a ingenios que a buscar una mejoría de los cañeros dentro de las zonas de abastecedoras de caña. Esta orientación parece ha

ber cambiado últimamente mediante la aprobación de programas de crédito refaccionario, que ha otorgado el Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura utilizando el conducto de bancos privados y de los ingenios.

El Banco Nacional de Comercio Exterior, S.A.<sup>61/</sup>.

Esta institución, fundada en 1937, promueve el desarrollo y la organización de comercio exterior mexicano. En el cumplimiento de sus funciones, el Banco ha desempeñado un importante papel en el apoyo financiero a la producción agrícola de exportación, así como de aquellas líneas agrícolas cuya producción requería incrementarse para substituir importaciones.

Interviene en el mejoramiento de la organización, ampliación y promoción de los distintos procesos de comercialización de algunos productos agrícolas de exportación como: café, cera de candelilla, garbanzo, henequén, hilo de engavillar, piña y maíz de zacatón. Posteriormente intervino en la promoción del cultivo y venta de algodón, y en las exportaciones de aceite esencial de limón, cacao, ixtle de lechuguilla y plátano.

<sup>61/</sup> Ibid.

El Banco ha sido una fuente importante de crédito agrícola, el cual es operado utilizando otras instituciones como el Banco Nacional de Crédito Agrícola y el Banco Nacional de Crédito Ejidal o bancos privados.

Además, el Banco ha obtenido importantes recursos financieros del exterior, que luego han sido trasladados al Banco Nacional de Crédito Agrícola y al Banco Nacional de Crédito Ejidal, para su aplicación en programas normales.

BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR.  
Crédito Ejercido a la producción agropecuaria.

Años	OPERADO Pesos corrientes	OPERADO Pesos de 1960
1956	156 579 720	192 436 476
1957	157 891 027	181 732 573
1958	187 681 024	204 572 316
1959	197 155 363	206 618 820
1960	235 166 732	235 166 732
1961	235 402 580	229 046 710
1962	235 473 042	221 580 133
1963	235 940 456	218 244 922
1964	353 212 967	307 295 282
1965	385 968 955	327 687 642
1966	248 599 716	202 111 569
1967	99 623 709	77 905 741
1968	29 990 383	22 642 739
1969	37 353 013	26 319 463

FUENTE: Banco Nacional de Comercio Exterior, S.A.

#### 1.3.4. La Banca Privada.

El Banco de México, S.A., y el Sistema Bancario<sup>62/</sup>.

El Banco de México inició modestamente sus funciones pues no existía la asociación obligatoria de los distintos bancos a este instituto emisor. En 1932 se le dan funciones como banco central, prohibiéndole operar con particulares, y se hace obligatoria la asociación a él de todas -- las instituciones privadas que recibieran depósitos y practicara operaciones de crédito mercantil. En 1936 definitivamente se consolida como banco central. Durante su primera época, el Banco de México desempeñó un importante papel en el financiamiento de la agricultura, apoyó y buscó la canalización del crédito privado hacia la agricultura.

Otra acción importante del Banco de México fue su apoyo a la labor del Banco Nacional de Crédito Agrícola, -- que estaba asociado a él, redescontando sus operaciones y otorgándole líneas de crédito para fines específicos.

La acción reguladora del crédito por el Banco de México se fortalece en 1941, al facultársele para elevar, en caso necesario, el depósito obligatorio (encaje legal) que tenía en el propio Banco las instituciones autorizadas para <sup>62/</sup> Centro de Investigaciones Agrarias, ob. cit.

recibir depósitos a la vista, a plazo o en cuenta de ahorro.

En 1942, se aplican por primera vez el control cualitativo del crédito y el sistema conocido como tope de cartera.

Otra medida que sigue el banco central para canalizar los recursos de la banca privada hacia la producción -- agropecuaria, consiste en abrir los canales del redescuento en operaciones que los bancos realicen directamente para la pignoración de cosechas, o las que hagan con las instituciones encargadas de adquirirlas.

#### El Fondo Nacional de Garantía Agrícola. 63/

El Gobierno Federal, creó por Decreto del 15 de junio de 1943, el Fondo Nacional de Garantía Agrícola, el cual se inició con un capital de 5 millones de pesos, siendo manejado en fideicomiso por el Banco de México, S.A. Su función radicaba en garantizar a los bancos privados: primero, la recuperación parcial de sus préstamos, cuando és - tos no fueran cubiertos debido a pérdidas de cosechas, originadas en causas de carácter aleatorio, y, segundo, la recuperación total de sus préstamos cuando su pérdida se originara por afectaciones agrarias. Esta última causa era el

principal argumento que en esa época esgrimían los bancos privados para justificar su poco deseo de otorgar crédito a la agricultura.

En su operación, el Fondo no dió nunca resultados satisfactorios, pues la banca privada mostró hacia él una significativa indiferencia, al grado de que en el año de -- 1946, cuando mayor número de créditos se llegó a garantizar, la cuantía de éstos fue de \$ 9,895,370.

El Fondo, a pesar del poco éxito de sus operaciones sirvió para despertar en las autoridades la inquietud por formar un verdadero sistema de seguro agrícola. En cuanto al seguro del crédito, permitió obtener una relativa experiencia, que fue aplicada al planear la nueva institución que lo sustituyó y a la cual habrían de ingresar sus recursos.

El Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura.

Esta institución es el esfuerzo más efectivo hecho hasta hoy para estimular la participación del crédito privado en la agricultura. Fue creado en 1954, con objeto de -- vincular a la Banca privada con las necesidades de la agricultura y la ganadería nacionales. Sin embargo, con el ob-

jeto de operar con la Banca oficial, se creó en el año de 1965 un nuevo fideicomiso, denominado Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios, cuyas características operativas son similares a las del original Fondo de Garantía y cuya administración es conjunta con éste. Así, actualmente trabaja también con los Bancos Agropecuarios, que no son privados y aún en escala limitada con los Bancos Nacionales de Crédito Agrícola y de Crédito Ejidal.

El Fondo se crea bajo la forma de un fideicomiso en el Banco de México, S.A. con una aportación inicial de 100 millones de pesos del Gobierno Federal y otros recursos entre los que se contaban los que integraban el Fondo Nacional de Garantía Agrícola.

Las funciones que originalmente se le encomendaron son:

Garantizar a las instituciones de crédito privadas la recuperación de sus préstamos de habilitación o avío y refaccionarios, que otorguen a las actividades agrícolas o pecuarias, siempre y cuando éstos no sean susceptibles de asegurarse con la Aseguradora Agrícola Nacional.

Descontar títulos de crédito provenientes de présta

mos de avío o refaccionarios otorgados por las instituciones privadas a la agricultura.

Abrir crédito y otorgar préstamos a las instituciones de crédito privadas, con objeto de que éstas a su vez, abran crédito a los agricultores.

En esta función el Fondo ha resultado prácticamente inoperante, pues la Banca privada no mostró interés en este servicio. Respecto a los financiamientos que el Fondo concedía originalmente a las instituciones de crédito, éstos podían variar del 30 al 50% del total concedido a los agricultores.

Ante dicha indiferencia, el Fondo dió mayores facilidades para que pudieran operar con él. Autoriza entonces líneas de crédito hasta por el 100% de los préstamos y a una tasa del 5% anual, de Fondo a los bancos, cuando los financiamientos se orientaban a ejidatarios, pequeños productores o uniones de crédito.

Tan atractiva operación permitió a los bancos lograr elevadas ganancias, con una aportación pequeña de su parte.

La nueva política rompió la indiferencia con que la Banca privada había visto al Fondo. Este empezó a ampliar la cuantía de sus operaciones y a servir a un número mayor de instituciones bancarias financieras, al grado de verse obligado, por el agotamiento de sus recursos, a sólo aprobar en parte algunas de las líneas de crédito que se le solicitaban.

Acorde con su función de fomento, se le da amplia preferencia al financiamiento refaccionario (capitalizador) sobre los créditos de avío ganadero.

La actividad del Fondo ha seguido incrementándose vigorosamente, y en la actualidad maneja varios fideicomisos que representan cuantiosos recursos.

Así, en 1960 se empiezan a operar recursos especiales destinados al fomento de la viticultura.

En 1971 el número total de acreditados fue de --- 34,713 con un préstamo medio de 43,700 pesos por acreditado.

Los resultados que esta institución ha tenido en la consecución de su objetivo fundamental de estimular una ma-

por participación de la Banca privada dentro del crédito agrícola, han sido satisfactorios, pues dicha Banca privada ha aumentado sus colocaciones en la agricultura.

Sin embargo, se considera que la acción en este sentido ya ha sido ejercida y los resultados futuros serán ya poco importantes. La creación del Banco Nacional Agropecuario abre grandes oportunidades para un cambio en la acción-operativa del Fondo (que de hecho ya se está realizando), pues empieza a operar con los Bancos del Sistema BANAGRO y aún, en escala limitada con los otros bancos nacionales.

La participación de la Banca privada ha sido muy importante dentro del financiamiento del sector agrícola. Su forma de operación, generalmente con un elevado y rígido -- concepto de la garantía y buscando operaciones individualmente cuantiosas, ha hecho que sus recursos se orienten hacia los grandes productores. Esto viene a explicar, en parte la polarización que se presenta y tiende a agravarse dentro del sector agrícola.

CREDITO OPERADO POR LA BANCA PRIVADA. SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE  
CADA AÑO

Millones de pesos corrientes

Año	Crédito Total	Sector Agrope- cuario	Otros Sec- tores	Agropecuario Sobre Total %	Descuentos del Fondo de Garantía y Fomento etc
1943	684	105	579	15.4	
1944	824	140	684	17.0	
1945	974	152	822	15.6	
1946	1010	130	880	12.9	
1947	2081	153	1928	7.4	
1948	2592	217	2375	8.4	
1949	3100	263	2837	8.5	
1950	3764	339	3425	9.0	
1951	4774	468	4306	9.8	
1952	5188	536	4652	10.3	
1953	5874	654	5220	11.1	
1954	7873	1056	6817	13.4	
1955	6396	1014	5382	15.9	
1956	8304	1224	7080	14.7	5.9
1957	8575	1291	7284	15.1	34.9
1958	9182	1421	7761	15.5	88.9
1959	11245	1847	9388	16.4	105.5
1960	11393	2327	11391	20.4	212.2
1961	15548	2153	13395	13.8	187.5
1962	17618	2317	15301	13.2	189.6
1963	20290	4162	16128	20.5	206.1
1964	23109	6778	16331	29.3	265.5
1965	28815	6335	22480	22.0	300.5
1966	35292	7220	28072	20.5	618.4
1967	31508	7154	34354	17.2	784.0
1968	49433	6921	42512	14.0	1141.0
1969	67134	6779	60355	10.1	1225.3

FUENTE: Boletín Estadístico. Comisión Nacional Bancaria.

### 1.3.5. Otras Fuentes de Financiamiento.

Pueden ser clasificadas dentro de dos grandes rubros: el agio rural y el crédito como medio de lograr una operación comercial o industrial o de interés mutuo.<sup>64/</sup>

Una proporción muy importante de los pequeños productores (ejidatarios, propietarios, comuneros, dedieros, etc.), no reciben del crédito institucional, oficial o privado, y al no disponer de ahorros para hacer frente a los reducidos gastos que ocasionan su explotación se ven obligados a recurrir al comerciante local o al prestamista rural, en busca de la ayuda que les permita hacer producir sus escasos recursos, o para subsistir mientras llega la época de la cosecha.

Estas operaciones crediticias, por su pequeñez y dispersión no pueden ser reglamentadas ni vigiladas, se caracterizan por la sencillez de su realización: por lo general no se exigen contratos de crédito, ni garantías reales, y muchas veces, ni la firma de un documento. Su operación se basa en el conocimiento, el trato y la confianza personal establecidos entre los participantes.

No obstante todos sus aspectos negativos, el agio permite la incorporación al proceso productivo de una serie

<sup>64/</sup> Centro de Investigaciones Agrarias, ob. cit.

de recursos (principalmente tierra y trabajo), pues el pequeño productor no tiene otra fuente de financiamiento. -- Quienes reciben crédito institucional constituyen una reducida proporción del total de productores agrícolas. Esto es un indicador de la importancia que tiene el agio rural dentro del sector primario y de sus efectos sobre la distribución del ingreso en el medio rural, pues su operación se desarrolla en los sectores más deprimidos del país, su erradicación está en función de varios factores, entre los que cabe señalar: mayor oferta de crédito institucional; desarrollo cultural de los recipientes de crédito; mejor organización de los pequeños productores; establecimiento de sistemas flexibles de crédito, como las cajas de ahorro y préstamo, manejadas por los propios campesinos, etc.

Muchos recursos son otorgados a los agricultores -- por instituciones o personas cuya función no es fundamentalmente otorgar crédito, pero que se valen de ella como un medio de facilitar ciertas operaciones industriales y comerciales. Esta actividad presenta una amplia gama de modalidades: desde el poseedor de maquinaria que otorga crédito para semillas y fertilizantes, con el fin de poder ofrecer también a crédito el servicio de maquila, hasta los grandes consorcios industriales o comerciales que financian comple-

tamente la obtención de algún producto, con tal de asegurar la oferta del mismo, y cuya industrialización o comercialización constituye su objetivo primario.

El volumen de crédito otorgado a la agricultura por este medio es considerable, pues generalmente está ligado a los sectores más dinámicos y productivos. Este crédito, al igual que la generalidad de los demás analizados se orienta hacia las zonas de agricultura más avanzada y, por lo mismo más comercializada.

Entre 1956 y 1969, el crecimiento del producto agrícola fue del orden de 3.6% anual. El financiamiento a la producción agrícola, por su parte, creció, durante el mismo período, al ritmo de 7.3% en promedio anual. Una parte importante de este incremento corresponde al crédito bancario privado que se desarrolla en ese período a un ritmo del 9.5% anual, mientras la banca oficial crece al 4.9%.

Visto desde este ángulo, se puede derivar que el financiamiento se ha orientado fuertemente hacia los grandes agricultores privados, vía crédito bancario privado. Frente a ello, los pequeños y medianos productores, que son los atendidos por la banca oficial, han experimentado una mejora mucho menor en sus relaciones financieras.

Es indudable que esta situación ayuda a mantener el carácter polarizado de la agricultura mexicana, con sus consiguientes efectos negativos sobre la distribución del in-greso y el mercado interno.

## MILLONES DE PESOS DE 1960

Financiamiento bancario y producto agrícola interno  
bruto.

Años	Producto Agrícola interno bruto	Financiamiento bancario	%
1956	19 965	3 440	17.3
1957	21 313	3 413	16.0
1958	22 550	3 353	14.9
1959	22 182	4 083	18.4
1960	23 638	4 630	19.6
1961	24 259	4 220	17.4
1962	25 678	4 135	16.1
1963	26 637	6 201	23.3
1964	28 479	8 509	29.8
1965	30 260	7 913	26.2
1966	31 004	8 666	27.9
1967	31 163	8 324	26.8
1968	32 342	8 717	27.0
1969	32 930	8 443	25.6

FUENTE: BANCO DE MEXICO

## ESTRUCTURA AGRARIA Y CREDITO AGRICOLA.

Más del 50% de las unidades productivas del país -- pueden ser clasificadas como de "infrasubsistencia", es decir, no son capaces siquiera de permitir, con sus producciones, la elemental subsistencia de una familia. En 1960 es -  
tos predios sólo produjeron poco más del 4% del producto to tal; su producto medio fue menor a los \$ 1,000 anuales.

Otro treinta por ciento de las unidades productivas ha sido clasificado como subfamiliares o de subsistencia, - con una producción anual por predio cercana a los cinco mil pesos en 1960.

El estrato donde se encuentran los predios clasificados como familiares y que en 1960 tuvieron una producción promedio de 11 500 pesos anuales reunía al 13% del total de predios explotados.

Los predios mayores clasificados como multifamiliar mediano y multifamiliar grande, han constituido el campo de operación fundamental de la Banca privada y aún de algunos bancos oficiales. Este estrato, que en 1960 contenían el - 3.3% de las unidades productivas, ha sido el que mayores -- créditos ha recibido, estos predios produjeron, ese mismo -

año, el 54% del valor total de la producción agrícola del país.

En resumen, las características del financiamiento al sector agrícola pueden ser explicadas en términos de la estructura agraria que priva en México.

## C A P I T U L O    I I

### FUNCIÓN SOCIAL DEL ADMINISTRADOR Y DEL CONTADOR Y SUS PERSPECTIVAS OCUPACIONALES

- 2.1 Función Social del Contador y del Administrador
  - 2.1.1 Introducción
  - 2.1.2 La Administración y la Contaduría como una necesidad del Sistema
  - 2.1.3 La Función del Administrador en el Sistema
  - 2.1.4 La Función Social del Administrador en México
  - 2.1.5 Función Social del Contador
  - 2.1.6 Hay que empezar por las aulas
- 2.2 Perspectivas Ocupacionales del Contador y el Administrador en el campo
  - 2.2.1 Perspectivas Ocupacionales del Contador en el campo
  - 2.2.2 Perspectivas Ocupacionales del Administrador en el campo
  - 2.2.3 Anexos 1 y 2
  - 2.2.4 Hipótesis

## 1. FUNCION SOCIAL DEL ADMINISTRADOR Y DEL CONTADOR Y - Y SUS PERSPECTIVAS OCUPACIONALES.

### 2.1. FUNCION SOCIAL DEL CONTADOR Y DEL ADMINISTRADOR.

#### 2.1.1 INTRODUCCION

La administración es una expresión natural del desarrollo de la sociedad<sup>1/</sup> Esto sugiere que su aparición obedece a la existencia de ciertas condiciones reales que la hicieron necesaria. Muchos autores ubican su antecedente más remoto en la comunidad primitiva a partir de la necesaria colaboración que se daba entre los hombres para protegerse frente a la naturaleza, y la coordinación que esa colaboración exigía.

<sup>1/</sup> Ricardo Solís. Rasgos Generales y Específicos de la Administración. México. Sin fecha. Inédito.

Sin embargo, ésta es una tesis lineal de la administración que no distingue entre una colaboración simple, espontánea o intuitiva de la comunidad primitiva, con la colaboración capitalista compleja, planeada y consciente, que no se presenta sino hasta fines del modo de producción feudal y principios del capitalismo, en una época que conocemos -- hoy día como Revolución Industrial.

Justamente esta realidad capitalista ha condicionado el carácter, contenido y desarrollo de la administración como disciplina. En la práctica aparece relacionada con -- problemas de personal, tanto de tipo técnico (ingenieril: carga de trabajo), como social (psicológico: comportamiento y procesos psíquicos que se dan en cada trabajador; sociológico: comportamiento grupal, etc.), también está interrelacionada con problemas financieros (crecimiento de las empresas, financiamiento, inversión, etc.), gran parte de las cuales necesitan de la intervención de varias disciplinas, incluyendo, las matemáticas.

Esto permite afirmar que la administración no se puede considerar como una ciencia o técnica aislada, sino que es necesario interrelacionarla con diversas disciplinas (economía, sociología, matemáticas, etc.), que permitan analizar las partes y el todo de la administración y esto es, porque, aunque la administración es una actividad específi-

ca, pertenece a una sociedad que determina sus peculiaridades. Así, la producción social se da en una economía socialista.<sup>2/</sup> De lo anterior se desprende que los administradores como cualesquiera otros profesionales que pertenezcan al sistema capitalista, cumplen directa o indirectamente -- el rol de auxiliares de los mecanismos de extracción de -- plusvalía del trabajo ajeno<sup>3/</sup>

Resumiendo, la ciencia de administrar, tiende a ser un conocimiento sistematizado y una investigación de las leyes objetivas a que obedece la gestión de la producción social.

### 2.1.2 La Administración y la Contaduría como una Necesidad del Sistema.

La tercera fase del capitalismo, o sea, el neocapitalismo, tiene como característica principal el desarrollo de la tecnología.

El eje de esta revolución tecnológica es la automatización, la electrónica y la energía nuclear, ahora bien,

<sup>2/</sup> Ricardo Solís. ob. cit. p. ant.

<sup>3/</sup> Julio Gómez Padilla. De la Economía a la Administración. B. Costa Amic. Editor., México, D.F. 1976, pp.11

la mayoría de los descubrimientos científicos sólo son utilizados en la medida que aporten una tasa de ganancia ideal de otra forma estos son designados al olvido.

La ganancia que aporta la tecnología se deriva de la tasa de plusvalía que obtienen los capitalistas por medio de la explotación del obrero y ahora de los profesionistas.

Así, la investigación científica se convierte en -- una "mercancía" muy preciada, transformando al sabio o investigador en un empleado u "obrero de bata blanca" al servicio del capitalista. Esto lo podemos observar en las -- grandes inversiones que hacen los países capitalistas para el desarrollo de la tecnología y el incremento de sus investigadores. Como caso particular nos referiremos a EE.UU. -- que en 1928 invirtió en investigación 101 millones de dólares, incrementando este gasto para 1970 a 21 000 millones -- de dólares.

Por otro lado el número de sabios estadounidenses aumentó de 87 000 en 1941 a 500 000 en 1970.

De lo anterior se desprende la tendencia del neocapitalismo de proletarizar el trabajo intelectual; de ahí --

la necesaria producción a gran escala de científicos e investigadores como ingenieros, médicos, físicos, químicos, economistas, sociólogos, administradores, contadores, etc., todos, necesariamente, de formación universitaria, para ser empleados en las empresas capitalistas, acabando con la falsa imagen del profesionista independiente pues éste pasa a ser un asalariado más.

### 2.1.3 La Función del Administrador en el Sistema.

El neocapitalismo necesita forzosamente el desarrollo de la organización sistemática a todo nivel, de ahí que se incremente el dominio de la administración de empresas. Lo que antes correspondía a la actividad de un único patrón administrador, o del consejo de administración de la sociedad por acciones, se ha convertido en una organización estructurada y jerarquizada, como por ejemplo, los monopolios oligopolios, etc., de ahí que la empresa familiar pequeña o mediana tienda a desaparecer en el capitalismo.<sup>4/</sup>

El administrador es utilizado de diferentes formas para incrementar las ganancias del capitalista, como por ejemplo; el estudio de tiempos y movimientos para aumentar la eficiencia del obrero; la aplicación de las técnicas de recursos humanos para lograr el "bienestar" del trabaja-

<sup>4/</sup> Ernest Mandel. La Proletarización del Trabajo Intelectual. Editado por la Universidad Autónoma de Puebla. 2a. edición. Puebla, México 1973, pp. 9-16

dor al desempeñar sus labores; los cálculos financieros para obtener la maximización de la tasa de ganancia, en fin, existen una gran cantidad de funciones que desarrolla el administrador, para aumentar las utilidades del empresario.

Es entonces cuando surgen las interrogantes: El administrador cumple una función social o en realidad sirve como un asalariado más que beneficia únicamente al capitalista? Los conocimientos que se proporcionan a los administradores en las universidades, sirven a la sociedad?

Muchos autores opinan que para lograr la solución de las interrogantes antes expuestas es necesario que se efectúe un cambio social, sin embargo, no analizan la forma de obtener este cambio en un futuro próximo, tampoco dan alternativas para que el profesionista desarrolle una verdadera función social en la actualidad y en nuestro sistema.

#### 2.1.4 La Función del Licenciado en Administración en México.

La mayoría de las universidades mexicanas, al elaborar el perfil del administrador, coinciden con la opinión de que tiene como principal responsabilidad el de servir a los intereses de la sociedad.

De lo anterior se deduce que el administrador debería de servir a todos los sectores de la sociedad, sin embargo, la realidad nos muestra algo muy diferente y para demostrarlo, existe un análisis de los programas del plan de estudios de la generación 70 de la Facultad de Contaduría y Administración, de la U. N. A. M.

Como resultado se obtuvo, que de un total de 376 -- obras que aparecen en los programas -bien sea como textos básicos o libros de consulta -, 217 son extranjeras. El -- resto quedó clasificada como obras nacionales, sin embargo, no se evalúa hasta que grado muchas de esas obras son síntesis en el mejor de los casos de obras extranjeras.<sup>5/</sup>

En el área de administración los resultados fueron los siguientes:<sup>6/</sup>

Total de obras	147
Extranjeras	91
Nacionales	56

---

<sup>5/</sup> Adalberto Ríos Szalay. Reflexiones sobre el Licenciado en Administración de Empresas, Documento de la Facultad de Contaduría y Administración. México, 1972, Inédito.

<sup>6/</sup> Ibid.

Se han tomado los programas de la U.N.A.M. por ser los más accesibles, pero no es un caso aislado, pues si se revisan los planes de estudio de otras instituciones, la -- proporción de autores extranjeros sería similar o tal vez -- mayor.

El hecho de que los conocimientos que se adquieren en la Universidad provengan de fuentes extranjeras, puede -- resultar catastrófico al aplicarlos en nuestra sociedad, -- pues las obras extranjeras fueron escritas justamente en -- una realidad y para esa realidad; su trasplante puede llevar a esfuerzos perdidos, especialmente cuando nos alejamos de principios, para sumirnos en ejemplos claramente extraló -- gicos. Tomemos algunos casos:<sup>7/</sup>

Hunt (pág.822), texto de finanzas;

Propone para su resolución un caso de la Standar Oil en el que se habla de un plan de expansión, en tres años, - de 150 millones de dólares (3,735 millones moneda nacional).

Scott Clothier (pág.100), obra para Administración de Recursos Humanos:

Se pone un ejemplo de guía de entrevista, en la -- que se incluyen las siguientes preguntas:

<sup>7/</sup> Ibid. Ob. cit. p. 3

¿Ha prestado servicio en las fuerzas armadas de los Estados Unidos?

¿Cómo conoció a su esposa?

¿En qué puntos están en desacuerdo?

¿Sale usted mucho con mujeres?

¿Cuántas copas beben sus hermanas?

Kotler (pág. 388). Texto de Mercadotécnica.

Nos refiere el caso de la Hublein Inc. que realizó una prueba de mercado en los Estados Unidos, en los estados de California y de Texas para un bote a presión de salsa de barbacoa. Los botes explotaban, pero gracias a la prueba, "solamente" tuvieron una pérdida de 150,000 dólares (3,735-000 moneda nacional).

Con esos ejemplos se demuestra que el contenido y enfoque de la profesión, fue hecho para satisfacer al estrato más privilegiado del sector industrial, es decir la gran industria.

Con esto se induce al estudiante a pensar en la ---

gran empresa y se le enseña a manejar millones de pesos, miles de obreros, producción con moderna maquinaria, etc., -- sin embargo, la realidad nos demuestra que en nuestra sociedad esto es imposible, pues la mayoría de las empresas nacionales tienen producciones e ingresos de muy escasa magnitud, como lo demuestran las siguientes estadísticas:<sup>8/</sup>

#### EMPRESAS PEQUEÑAS

	Ingresos anuales	No. de empresas	% del - total de emp.na- cionales de su sec- tor.
Industria	25,000 hasta 1,500,000	128,946	94
Emp. de Ser- vicio	25,000 hasta 1,500,000	140,271	98.96
Comercio	25,000 hasta 500,000	252,327	96.01

Como puede observarse, las pequeñas empresas constituyen más del 90% de las empresas nacionales, sin embargo, con los conocimientos que adquiere el administrador en la -- universidad, se encuentra ante un grave problema al tratar de aplicarlos en la realidad.

<sup>8/</sup> Censos Industriales de Servicio y Comerciales (1960-1970)

Localizando este problema fundamental que influye en forma determinante en la función social del administrador, se puede afirmar que, para que este profesional adquiera los conocimientos necesarios para aplicarlos en esta sociedad, se requiere de la implantación de equipos de investigación en las escuelas o facultades de Administración, que den a conocer la problemática de este medio -es decir, las necesidades de la pequeña y mediana empresa-, para que el administrador pueda desenvolverse en cualquiera de los sectores -agrícola, industrial y de servicios-, independientemente de su magnitud, y de esta forma los conocimientos del administrador estarán de acuerdo a la realidad de la sociedad nacional.

Aparte de la ineficacia de los planes de estudio analizada anteriormente, existe otro grave problema causado por el falso concepto, que, de la carrera tienen la mayoría de los estudiantes al ingresar a la universidad.

El alumno de nuevo ingreso, piensa que la administración, es una carrera muy bien remunerada, que requiere de estudios sumamente fáciles y que le proporcionará un estatus social superior al que tiene.<sup>9/</sup>

---

<sup>9/</sup> Adalberto Ríos Szalay. Imagen del Licenciado en Administración de Empresas. Documento de la Facultad de Contaduría y Administración. México. 1971. Inédito.

Esta falsa imagen de la carrera, es motivada principalmente por la desorientación vocacional y por razones económicas, como la necesidad de manejar los negocios de la familia, necesidad de contribuir al gasto familiar o la creencia del enriquecimiento rápido y fácil.<sup>10/</sup>

Esto trae como consecuencia que la imagen real del administrador sea desfigurada, propiciando que los estudiantes no sepan la verdadera función social del administrador y al no conocerla no encuentran alternativas satisfactorias al actuar como profesionistas, olvidándose que el administrador se debe a la sociedad y para ella tiene que aplicar sus servicios.

Resumiendo, se tiene que el administrador como producto de un sistema capitalista, tiene forzosamente que actuar en él, por eso no es objeto de este análisis proponer metas inalcanzables y demagógicas que caerían en la utopía sin embargo, es posible dar algunas sugerencias que el administrador debe tomar en cuenta, pues su ética profesional así lo exige.

Para obtener una visión de la función social del administrador, se le tiene que ubicar integrado a cualquier tipo de organización, que provea de algún producto o servi-

<sup>10/</sup> Ob. cit.

cio a la sociedad, sin importar la magnitud o sector económico al que esta organización pertenezca, tomando en cuenta los beneficios que proporciona a la sociedad.

#### Función Social del Administrador.

1. Promover la organización del trabajo:

Esto es que el administrador debe ayudar a organi -  
zar nuevas empresas que proporcionen fuentes de trabajo, so -  
bre todo en los sectores más necesitados, como el agrícola,  
ayudando a crear y fortalecer las cooperativas, buscando --  
que los productos o servicios que provengan de estas nuevas  
empresas, satisfagan las necesidades de la sociedad en su -  
sector más amplio.

2. Luchar por no afectar a la sociedad por causa de --  
las crisis económicas:

Esto quiere decir que el administrador debe hacer -  
uso de sus conocimientos al interior de la empresa, para --  
evitar el perjuicio de la sociedad en su conjunto, cuando -  
se presenta alguna crisis económica.

3. Aceptar y promover la escala móvil de salarios:

Esto con el fin de que el salario real y nominal de  
los trabajadores sea satisfactorio para tener un nivel de -

vida adecuado, sin olvidar, claro está, que los dueños de las empresas obtengan una tasa de ganancia justa, pero no exagerada.

4. Promover la participación de los trabajadores en la empresa:

Esto es que los objetivos y la implementación de ésta, sean elaborados conjuntamente por los trabajadores y empresarios, para distribuir equitativamente las utilidades que se obtengan. Además debe de aceptar la organización de los trabajadores en sindicatos libres e independientes.

Finalmente, es claro que el camino que el administrador siga para lograr una función social adecuada es difícil, sin embargo, también debe de medir los beneficios que su actuación consciente aportará a la sociedad.

#### 2.1.5 Función Social del Contador.

En un país dependiente como el nuestro, cuya característica principal es la desigualdad de la distribución de la riqueza, es decir, que existe un sector mayoritario de la población -sobre todo el área rural-, que tan sólo cuenta con los medios suficientes para subsistir,<sup>11/</sup> y en contra-

<sup>11/</sup>Alberto De Paz S. El Papel del Contador en el Desarrollo socioeconómico. Revista de la F.C.A.U.N.A.M. No.71 México 1975.

posición a éste, existe un pequeño sector de nuestra sociedad que disfruta de un amplio ingreso, es difícil tratar de ubicar la función social del contador en un sistema económico como el nuestro, para ayudar a resolver este gran problema nacional.

En realidad en el actual modo de producción capitalista, el contador no ha desarrollado ninguna función social, esto se debe a que el contador por la naturaleza de su función, no se le ha encomendado la tarea de decidir sobre el destino de una economía u otra, ni tampoco sobre el empleo que se le dé a su información contable.

Esto se debe a que la contabilidad surgió como una necesidad de una clase social dominante representada por los comerciantes de épocas remotas, lo cual demuestra que el contador a lo largo de su historia siempre ha servido a personas físicas o morales que persiguen el lucro.

Algunos autores afirman que la contabilidad como técnica es imparcial, "no importa si los objetivos son correctos o erróneos, pobres o ambiciosos, consiste en medir el grado en que se alcanzan dichos objetivos. No importa tampoco si los objetivos son morales o inmorales, el potencial de la contabilidad para medirlos es lo mismo. Tampoco

importaría si los objetivos establecidos dentro de una ética social aceptable se lograran por medio de procedimientos deshonestos y perjudiciales a la sociedad..." <sup>12/</sup>

Con esto quieren decir que si se hace abstracción - de la contabilidad como técnica, ésta es imparcial totalmente, sin embargo, se puede caer en el engaño de que el contador, por el sólo hecho de aplicar correctamente la técnica de contabilidad esta cumpliendo con su deber.

Esto no es así, pues la contabilidad por el sólo hecho de aplicarse, deja de ser imparcial, por dos elementos-fundamentales:

- a) El contador es un hombre que pertenece a un contexto social, con conciencia, lo que lo hace diferente a una bestia o a una máquina.
- b) La contabilidad afecta positiva o negativamente a la sociedad a la que se aplica.

De esto se desprende que el contador como tal, debe medir los beneficios o perjuicios que cause a la sociedad - al hacer uso de sus conocimientos. Debe estar consciente de

---

<sup>12/</sup> Ibid. ob. cit. p. ant. pp. 9

las necesidades de la sociedad y es ahí donde se inicia verdaderamente la función social del contador.

El contador al igual que el administrador, pertenece a un modo de producción capitalista, en cuyo caso la -- aplicación de sus conocimientos sirven directa o indirectamente a la clase dominante, sin embargo, esto no quiere decir que el contador no pueda beneficiar a la clase mayoritaria, de hecho el contador debe pugnar porque el uso que se dé a la información contable no sea unilateral, es decir, - que esa información se haga pública, que no sólo sea conocida por los dueños de las empresas -en el caso del sector -- privado-, o por los altos funcionarios de las empresas descentralizadas- en el caso del sector público-, sino que también tengan acceso a esa información los obreros y el pueblo en su conjunto, pues esto ayudaría en el caso de los -- obreros a conocer el desarrollo de la empresa, y de esa forma lograr un reparto equitativo de los ingresos.

Por otro lado, el hecho de hacer pública toda la información contable de las empresas, impediría defraudar al fisco, evitaría la corrupción en parte, en fin esto es benéfico para la sociedad indiscutiblemente.

No hay que olvidar que la técnica de la contabilii -

dad también es necesaria en sectores económicos pequeños, - que aunque carecen de los grandes recursos con que cuentan las empresas industriales o comerciales, no dejan de tener las mismas necesidades de este servicio. En este tipo de sector se encuentran muchas de las sociedades cooperativas dedicadas a la explotación de los recursos naturales del sector agropecuario, las comunidades ejidatarias, el pequeño agricultor y ganadero, etc. También algunas agrupaciones sin fines lucrativos como sindicatos y gremios artesanales o profesionistas necesitan de los servicios del contador. <sup>13/</sup>

#### 2.1.6 ¡Hay que empezar por las Aulas!

Al contador se le ha considerado tradicionalmente como un conocedor de la técnica de esta rama, sin ver la necesidad de que tuviera el conocimiento de ciencias o técnicas de otra índole, sin embargo, la historia ha demostrado que el contador requiere forzosamente de los conocimientos complementarios que le hagan comprender la realidad social a la que pertenece.

Es por esto, que en algunas instituciones donde se imparte esta carrera, han tratado de desarrollar el conocimiento del contador en áreas diferentes a la suya, como lo

---

<sup>13/</sup>Ibid. ob.cit.p.ant.

son principalmente: Derecho, Economía, Matemáticas y Administración.

De esta forma el contador adquiere una visión global de los fenómenos sociales que influyen directamente en el desarrollo de su profesión.

Actualmente esto es muy importante, pues el contador al adquirir conciencia, comprende los problemas que aquejan a la sociedad, y así puede colaborar en la resolución de ellos.

## 2.2 PERSPECTIVAS OCUPACIONALES DEL LICENCIADO EN CONTADURIA Y DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL CAMPO.

Debido a la falta de datos referentes a las perspectivas ocupacionales del Licenciado en Contaduría y Licenciado en Administración en el campo, fue necesario hacer algunas entrevistas a profesionistas de éstas áreas, relacionados directamente con el campo nacional. Es necesario aclarar que la mayoría de los profesionistas están radicados en la Ciudad de México, y, además, trabajan en el sector público.

Para conocer el directorio de estos profesionistas, se acudió al Instituto Nacional de Licenciados en Administración y al Instituto de Contadores. Además se entrevistaron a Contadores y Administradores que trabajan en instituciones, tales como: Fondo Nacional de Fomento Ejidal, Nacional Financiera, S.A., Secretaría de Agricultura y Ganadería, Secretaría de la Reforma Agraria.

#### 2.2.1 Perspectivas Ocupacionales del Contador en el Campo. ✓

La mayoría de las opiniones nos muestran claramente que los Licenciados en Contaduría que prestan sus servicios en instituciones relacionadas con el campo son pasantes o titulados y la mayoría de ellos son egresados del Instituto Politécnico Nacional.

Las áreas donde más se desenvuelven estos profesionistas son perspectivas y auditoría.

También se aprecia que hay un porcentaje elevado de contadores que desempeñan funciones a nivel directivo. La antigüedad promedio en el puesto es de dos años seis meses, y la antigüedad promedio en la institución es de tres años-seis meses.

De los entrevistados, la mitad contestaron que no existen programas oficiales y/o privados que tengan los objetivos de la profesión en el agro; y la otra mitad contestó que sí existen, enunciando los siguientes: De CONASUPO, GUANOMEX, Recursos Hidráulicos, Secretaría de la Reforma Agraria, así como los de Manejo de Sistemas y Asesoría de Ejidos.

De los que conocen programas oficiales y/o privados la mitad comenta que si han funcionado por los resultados que se han obtenido. La otra mitad opinan que no han funcionado por las limitaciones de recursos financieros.

Todos los entrevistados afirman que existen amplias perspectivas de trabajo para estos profesionistas dentro del sector rural, debido a las necesidades económicas por las que atravieza el país actualmente.

La mitad de los entrevistados dice aplicar, en su totalidad, los conocimientos adquiridos en los estudios profesionales, en las actividades que desarrollan en la institución donde prestan sus servicios. Esta situación se presenta a nivel directivo únicamente, ya que a niveles operativos el porcentaje es menor, debido a que desempeñan funciones rutinarias.

A su vez la mayoría de los entrevistados, opinan -- que son necesarios otro tipo de conocimientos, además de -- los adquiridos en la profesión, tales como: Aspectos sociales y técnicos, aspectos políticos, absteniéndose de contestar algunos.

De los entrevistados, la mayoría aceptó haber tomado o recibido alguna capacitación especial para desempeñar sus actividades; tales como: Cursos de Administración Pública y/o Control de Presupuestos.

Además comentan que en el campo son necesarios -- otros profesionistas, como los que se nombran en la tabulación (pregunta 11), ya que con la aportación de los conocimientos de cada uno de ellos se lograría un mejor desarrollo. (ver anexo 1).

Por último todos los licenciados en Contaduría opinan que la organización agraria en el país es deficiente, -- como consecuencia de la mala organización y administración del país.

#### 2.2.2 Perspectivas Ocupacionales del Administrador en el Campo.

Por lo que respecta a los Licenciados en Ad-

ministración, la tabulación indica que la mayoría de éstos profesionistas son gente joven, lo que demuestra que el des involucramiento de éstos profesionistas en el sector agrario es incipiente.

En las instituciones en donde se levantaron estas encuestas hay un predominio de los egresados de la U.N.A.M.

Es importante señalar que la mayoría de los entre entrevistados son titulados y el resto son pasantes. Al igual que los Licenciados en Contaduría la mayoría de los Licen ciados en Administración desempeñan sus actividades a un ni vel directivo, en su mayoría, y el resto a nivel operativo.

En su mayoría, los encuestados, tienen trabajando de uno a dos años en su puesto; una tercera parte, de los entrevistados, tienen prestando sus servicios de tres a cuatro años en la institución donde trabajan, de lo cual se deduce que los profesionistas con mayor experiencia están en otros sectores.

Gran parte de los entrevistados afirman que no existen programas oficiales y/o privados que tengan los objetivos de trabajo de su profesión en el agro. Por lo que respecta a los que aseveraron que si existen dichos programas,

mencionaron algunos, como son: Promoción de la Administración en los ejidos, por regiones, Administración de Industrias rurales ejidales, etc.

De los que afirmaron que sí existen programas, la mayoría dice que han funcionado ya que se han colectivizado 2,000 ejidos y ha existido racionalización agrícola.

Se puede apreciar que si existen, o no, dichos programas, éstos no están dentro del conocimiento de todos los profesionistas.

La mayoría de los Licenciados en Administración que entrevistamos opinan que las perspectivas de trabajo, para la profesión, en el campo son amplias y afirman que la profesión es indispensable en el campo debido al conjunto de necesidades en el mismo, tales como: La creación de empresas agrícolas, la administración de recursos humanos y económicos, financiamiento a los campesinos, etc.

Todos coinciden en que sus conocimientos, si los aplican en el desempeño de sus funciones; aunque, precisamente, los adquiridos en los estudios profesionales.

El total opinó que, además de los conocimientos ad-

quiridos en la carrera, es necesario complementarlos con -- otros, tales como: Técnicas Agropecuarias, Administración Rural, Economía, etc.

Pocos han recibido capacitación especial para desempeñar su puesto dentro de la institución.

Vemos que todos coinciden al afirmar que son necesarios otro tipo de profesionistas en el agro, de los cuales citaron, entre otros, los siguientes: Licenciados en Administración, Contadores Públicos, Veterinarios, Agrónomos, Economistas, Sociólogos, etc., ya que los campesinos se encuentran poco capacitados, educados y politizados.

La opinión general que se tiene acerca de la organización agraria en el país es deficiente debido a la falta de organización y administración en el país.

Se aprecia que, tanto los Licenciados en Contaduría como los Licenciados en Administración, opinan que éstas -- dos profesiones son muy necesarias en el agro mexicano, ya que la organización existente, en el mismo, es deficiente; lo cual indica que las perspectivas ocupacionales para el Licenciado en Contaduría y el Licenciado en Administración en éste sector son bastante amplias, pero muy poco acometidas. (Porcentajes: Anexo 2).

## ( A N E X O 1 )

C U E S T I O N A R I O

1) NOMBRE: \_\_\_\_\_

2) EDAD: \_\_\_\_\_

3) PROFESION: \_\_\_\_\_

3.1) DE QUE ESCUELA EGRESO? \_\_\_\_\_

3.2) ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

4) NOMBRE DE LA INSTITUCION DEONDE TRABAJA: \_\_\_\_\_

4.1) DEPTO: \_\_\_\_\_ SECCION \_\_\_\_\_

4.2) PUESTO: \_\_\_\_\_

4.3) TIEMPO EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

4.4) TIEMPO QUE TIENE LABORANDO EN LA INSTITUCION: \_\_\_\_\_



12. QUE OPINION TIENE DE LA ORGANIZACION AGRARIA EN EL-  
PAIS? \_\_\_\_\_

12.1 ¿POR QUE? \_\_\_\_\_

## ( A N E X O 2 )

Las fuentes donde se obtuvieron las muestras representativas de ambas profesiones, fueron las siguientes:

<u>INSTITUCION</u>	<u>LIC. DE CONTADURIA</u>	<u>LIC. EN ADMON.</u>
S. R. A.		14
NAFINSA		8
FONAFE		2
S. A. G.	2	2
ASEG. NAC. AGRICOLA Y GA		
NADERA	2	4
BODEGAS RURALES CONASUPO	8	
T O T A L	12	30
	=====	=====

Los resultados de las encuestas fueron los siguientes:

## LICENCIADOS EN CONTADURIA.

2)	EDAD:		
	25 a 29 años	---	33.3%
	30 a 34 años	---	33.3%
	35 a 40 años	---	33.3%

## 3. PROFESION: LICENCIADOS EN CONTADURIA.

## 3.1 DE QUE ESCUELA EGRESO?

UNAM	---	34%
IPN	---	66%
OTROS	---	00%

## NOMBRE DE LA INSTITUCION DONDE TRABAJA

ASEGURADORA NACIONAL AGRICOLA Y GANADERA	---	17.3%
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA	---	17.3%
BODEGAS RURALES CONASUPO	---	17.3%

## 4.1 DEPARTAMENTO:

PRESUPUESTOS	---	16.6%
AUDITORIA	---	33.6%
FINANZAS	---	16.6%
CONTABILIDAD	---	16.6%
ORG. EJIDAL	---	16.6%

## 4.2. PUESTO:

DELEGADO ADMINISTRATIVO	---	16.6%
CONTADOR GENERAL	---	16.6%
JEFE DEPTO. AUDITORIA	---	16.6%
AUXILIAR CONTABILIDAD	---	27 %
JEFE DE OFICINA	---	16.6%

## 4.3. TIEMPO EN EL PUESTO:

1 a 2 años	---	50.2%
2 a 3 años	---	16.6%
3 a 4 años	---	16.6%
4 a 5 años	---	16.6%

## 4.4. TIEMPO LABORANDO EN LA INSTITUCION:

2 a 3 años	---	33.3%
3 a 4 años	---	16.7%
4 a 5 años	---	50 %

## 5. CUALES SON LAS FUNCIONES QUE DESARROLLA EN SU PUESTO:

A NIVEL DIRECTIVO	---	50.1%
A NIVEL OPERACIONAL	---	33.3%
A NIVEL OPERATIVO	---	16.6%

## 6. EXISTEN PROGRAMAS OFICIALES Y/O PRIVADOS ESTABLECIDOS QUE CONTENGAN LOS OBJETIVOS DE TRABAJO DE SU PROFESION EN EL AGRO?

SI	---	50%
NO	---	50%

## 7. SI CONTESTA SI ¿CUALES?

MANEJO DE SISTEMAS	---	16.6%
--------------------	-----	-------

ASESORIA DE EJIDOS	---	16.6%
DE CONASUPO	---	16.6%
DE GUANOMEX	---	16.6%
DE RECURSOS HIDRAULICOS	---	16.6%
DE LA S. R. A.	---	16.6%

## 7.1. HAN FUNCIONADO?

SI	---	66.4%
NO	---	33.6%

## 7.2. ¿ POR QUE?

SI	--	POR EL AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD Y CO - MERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS AGRICO LAS.
NO	--	POR LAS LIMITACIONES DE LOS RECURSOS - FINANCIEROS.

## 8. EN SU OPINION CUALES SON LAS PERSPECTIVAS DE TRABAJO PARA ESTA PROFESION?

AMPLIAS --- 100%

9. CON LA SITUACION ECONOMICA ACTUAL, ¿CONSIDERA UD. -  
QUE SU PROFESION ES NECESARIA EN EL CAMPO?

SI --- 100%

10. APLICA LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN SUS ESTUDIOS PROFESIONALES EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES?

SI --- 100%

10.1 SI CONTESTA SI, EN QUE PORCENTAJE?

0 - 20	---	0%
21 - 40		16.6%
41 - 60	---	33.4%
61 - 80	---	0%
81 - 100	---	50 %

10.2 ADEMAS DE LOS CONOCIMIENTOS ACADEMICOS ADQUIRIDOS, QUE OTROS CONSIDERA NECESARIOS PARA -- TRABAJAR EN EL AGRO?

SOCIALES	---	33.3%
POLITICOS	---	16.7%
TECNICOS	---	33.3%
ABSTENCION	---	16.7%

10.3 HA RECIBIDO ALGUNA CAPACITACION ESPECIAL PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO?

SI	---	83.3%
NO	---	16.7%

11. QUE PROFESIONISTAS CONSIDERA UD. QUE SON NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL AGRO?

INGENIEROS	---	12.5%
AGRONOMOS	---	12.5%
MEDICOS	---	12.5%
VETERINARIOS	---	12.5%
ECONOMISTAS	---	12.5%
BIOLOGOS	---	12.5%
QUÍMICOS	---	12.5%
CONTADORES <u>PU</u>		
BLICOS	---	12.5%

#### 11.1 ¿POR QUE?

PORQUE CON LA APORTACION DE LOS CONOCIMIENTOS DE CADA UNO DE ELLOS SE LOGRARIA UN MEJOR DESARROLLO.

#### 12. QUE OPINION TIENE DE LA ORGANIZACION AGRARIA EN EL PAIS?

PROGRESISTA	---	16.6%
DEFICIENTE	---	83.4%

#### 12.1. ¿POR QUE?

POR LA FALTA DE ORGANIZACION EN EL PAIS.

## LICENCIADOS EN ADMINISTRACION

3.	EDAD:		
	20 a 24 años	---	73.2%
	25 a 29 años	---	6.7%
	30 a 34 años	---	6.7%
	35 a 40 años	---	13.4%

## 3.1. DE QUE ESCUELA EGRESO?

UNAM	---	73.2%
UIA	---	6.7%
UVM	---	6.7%
ULS	---	13.4%

## 3.2. ESCOLARIDAD:

ESTUDIANTE	---	0%
PASANTE	---	13%
TITULADO	---	87%

## 4. NOMBRE DE LA INSTITUCION DONDE TRABAJA:

S. R. A.	---	47%
A.NAC.A.G.	---	13%
FONAFE	---	6.7%
S.A.G.	---	6.7%
NAFINSA	---	26.6%

## 4.1. DEPARTAMENTO:

COMERCIALIZACION	---	12.5
DEPTO. TURISTICO EJIDAL	---	12.5%
SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA	---	12.5%
DIRECCION GRAL. DE ADMON	---	12.5%
E. SOCIO-ECONOMICOS	---	12.5%
GERENCIA DE EMPRESAS	---	12.5%
ORGANIZACION Y METODOS	---	12.5%
DEPTO. DE CONTROL	---	12.5%

## 4.2. PUESTO:

JEFE DE PERSONAL	---	6.7%
JEFE DE CONTROL	---	13.4%
JEFE DE EST.SOC. ECON.	---	6.7%
AUXILIAR TECNICO	---	6.7%
JEFE DE PERSONAL (MESA)	---	6.7%
TECNICO ADMINISTRATIVO	---	6.7%
COLABORADOR	---	6.7%
JEFE DE PLANEACION Y DESARROLLO	---	6.7%
ANALISTA	---	26.3%
DELEGADO	---	6.7%
JEFE DE ORGANIZACION Y METODOS	---	6.7%

## 4.3. TIEMPO EN EL PUESTO:

0 - 1	---	20%
1 - 2	---	40%
2 - 3	---	20%
3 - 4	---	6.6%
4 - 5	---	13.4%

## 4.4. TIEMPO QUE TIENEN LABORANDO EN LA INSTITUCION?

0 - 1	---	13.3%
1 - 2	---	13.3%
2 - 3	---	20%
3 - 4	---	33.3%
4 - 5	---	20%

## 5. CUALES SON LAS FUNCIONES QUE DESARROLLA EN SU PUESTO?

A NIVEL DIRECTIVO	---	67%
A NIVEL OPERATIVO	---	33%

## 6. EXISTEN PROGRAMAS OFICIALES (O PRIVADOS) ESTABLECIDOS, QUE TENGAN LOS OBJETIVOS DE TRABAJO EN SU PROFESION EN EL AGRO?

SI	---	40%
NO	---	60%

## 7. SI CONTESTA SI, CUALES?

## PROMOCION DE LA ADMINISTRACION

DE LOS EJIDOS	---	30.2%
POR REGIONES	---	15.2%
INTERDISCIPLINARIAS	---	15.2%
PARA LAS INDUSTRIAS RURALES		
EJIDALES	---	15.2%
REFORMA ADMINISTRATIVA	---	15.2%

## 7.1. HAN FUNCIONADO?

SI	---	70%
NO	---	30%

## 7.2. ¿POR QUE?

SI - SE HAN COLECTIVIZADO 2,000 EJIDOS	- 25%
POR LA COMBINACION DE TEORIA Y	
PRACTICA DE TECNICAS DE COMERCIALI	
ZACION AGRICOLA	- 50%
NO - POR FALTA DE PRACTICA	- 25%

## 8. EN SU OPINION ¿CUALES SON LAS PERSPECTIVAS DE TRABAJO PARA ESTA PROFESION, EN EL SECTOR RURAL?

AMPLIAS	---	87%
REDUCIDAS	---	13%

9. CON LA SITUACION ECONOMICA ACTUAL, ¿CONSIDERA UD. QUE SU PROFESION ES NECESARIA EN EL CAMPO?

SI --- 100%

¿POR QUE?

POR LAS NECESIDADES --- 100%

10. APLICA LOS CONOCIMIENTOS ACADEMICOS ADQUIRIDOS EN LOS ESTUDIOS PROFESIONALES, EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES?

SI --- 100%

10.1. SI CONTESTA SI EN QUE PORCENTAJE?

0 - 20	---	6.7%
21 - 40	---	13.4%
41 - 60	---	33 %
61 - 80	---	26.8%
81 - 100	---	20.1%

10.2. ADEMAS DE LOS CONOCIMIENTOS ACADEMICOS ADQUIRIDOS, QUE OTROS CONSIDERA NECESARIOS PARA TRABAJAR EN EL AGRO?

SOCIALES	---	23%
POLITICOS	---	20.1%
ECONOMICOS	---	20.1%

TECNICOS	---	16.7%
NINGUNO	---	20.1%

10.3. HA RECIBIDO ALGUNA CAPACITACION ESPECIAL PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO?

SI	---	40%
NO	---	60%

11. QUE PROFESIONISTAS CONSIDERA UD. QUE SON NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL AGRO?

CONTADORES PUBLICOS	---	6.9%
VETERINARIOS	---	10.3%
TOPOGRAFOS	---	1.8%
AGRONOMOS	---	15.5%
LIC. EN ADMON.	---	15.5%
ECONOMISTAS	---	12.1%
TODOS	---	10.3%
INGENIEROS	---	6.9%
PSICOLOGOS	---	1.8%
EDUCACION FISICA	---	1.8%
LIC. EN DERECHO	---	5.1%
BIOLOGOS	---	5.1%
SOCIOLOGOS	---	6.9%

11.1. ¿POR QUE?

POR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION, EDUCACION Y POLITIZACION QUE TIENE EL CAMPESINO.

12. QUE OPINION TIENE DE LA ORGANIZACION AGRARIA EN EL PAIS?

PROGRESISTA	---	0%
DEFICIENTE	---	100%

12.1. ¿POR QUE?

POR LA FALTA DE ORGANIZACION EN EL PAIS - 100%

#### 2.2.4 Hipótesis.

Después de retomar los elementos históricos del problema agrario y la función social del administrador, y contador, es necesario ubicar a estos dos profesionistas en el problema agrario, de aquí, se desprende la hipótesis de la función social de estas dos profesiones en el campo mexicano.

Como primer punto, es necesario dar los elementos más importantes que influyen en el problema agrario. A continuación se mencionan algunos de estos elementos:

- a) Desde el punto de vista estatal, las políticas gubernamentales han frenado el desarrollo agrario en México, debido principalmente a la falta de continuidad de los programas oficiales para el desarrollo agrario, la corrupción de algunos organismos del estado, la falta de planeación al aplicar los programas de desarrollo agrario, etc.
- b) La administración agraria en México es deficiente, escasa y mal aplicada. Esto ha originado multiplicidad de funciones y entorpecimiento de las mismas, es decir, falta de coordinación.

- c) El desarrollo del capitalismo en el campo, ha propiciado que un pequeño sector de capitalistas agrícolas se beneficie de la mayor parte de los recursos (acumulación de capital), en detrimento de la gran masa campesina cuya única alternativa es la de proletarizarse, convirtiéndose en jornaleros de núcleos agrícolas desarrollados económicamente.
- d) La carencia de recursos financieros, técnicos y asistenciales dirigidos hacia el campo, han obstaculizado las estructuras agrarias del país.
- e) La desorganización natural del campesino, ha creado una desunión entre ellos, por eso son fácil presa de explotadores como: caciques, comerciantes, organizaciones estatales. Impidiendo esto que el campesino tenga posibilidades de salir de la miseria en que se encuentra.

Posteriormente, al analizar la función social del contador y el administrador, en la que se ubica el desarrollo de estos profesionistas, esta inmerso en el modo de producción capitalista, así, están forzados a trabajar en beneficio de la clase dominante, sin que en la práctica hayan tenido oportunidad de realizar una verdadera función social.

Lo anterior se confirma con las opiniones de algunos administradores y contadores, que laboran en instituciones oficiales o privadas, que de alguna manera están vinculadas con el campo.

Así, consideramos que el administrador y el contador, junto con otros profesionistas pueden ser - y de hecho son - factores esenciales para llevar adelante programas tendientes al desarrollo organizado y planificado de las comunidades agrarias (sistemas cooperativos y colectivos), al mismo tiempo que realizan la función social que hasta la fecha no se ha desarrollado.

En parte, la perspectiva ocupacional de estas dos profesiones, resolvería el problema de la saturación de administradores y contadores tanto en la gran empresa privada como en la estatal, y para demostrarlo, se hizo un estudio<sup>14/</sup> de donde se supone lo siguiente:

Si 500 empresas (las más grandes de México), proceden a contratar cada una 15 administradores, el resultado sería equivalente a 7,500 profesionistas. Esta cifra contrasta trágicamente con los 2,566<sup>15/</sup> administradores recibidos, y sobre todo con los 22,000 que actualmente cursan la

<sup>14/</sup> Reflexiones Sobre el LAE. ob. cit.

<sup>15/</sup> Cifras proporcionadas por A.F.E.CC.A.R.M. (1971)

carrera, cifra que aumenta anualmente.

A las cifras anteriores habría que agregar los 40,000 estudiantes de contabilidad, que son potenciales competidores en varios aspectos.

En resumen, existe una grave crisis en el campo, y por otro lado, las perspectivas ocupacionales para el contador y administrador en la gran industria, son escasas o nulas, sin embargo, existe una gran necesidad en el campo mexicano de los servicios de estas dos profesiones, creando así, una nueva área de aplicación de los conocimientos de administración y contabilidad, y de esta forma, una alterntiva benéfica, tanto para éstas dos disciplinas como para la sociedad.

## C A P I T U L O   I I I

### COLECTIVISMO Y COOPERATIVISMO

- 3.1    Introducción
- 3.2    Origen de las Cooperativas
  - 3.2.1 Aspectos Legales y Ad  
ministrativos del Coö  
perativismo en México
  - 3.2.2 Cooperativas Agríco -  
las y sus Funciones
- 3.3    Experiencias Colectivas y --  
Cooperativas en países capi-  
talistas y socialistas
- 3.4    Experiencia del Colectivismo  
en México
- 3.5    Casos concretos de Cooperati  
vismo y Colectivismo
  - 3.5.1 El Trapiche, Oaxaca
  - 3.5.2 Santa Gertrudis, Oaxa  
ca

## COLECTIVISMO Y COOPERATIVISMO.

### 3.1. INTRODUCCION.

El hombre a través del tiempo se ha tenido que organizar para subsistir. Esa organización ha ido cambiando poco a poco, dependiendo de las necesidades y condiciones por las que ha pasado, es así como nosotros creemos que no es casual la formación de modos de producción (comenzando por el comunismo primitivo y después, esclavismo, feudalismo, capitalismo y socialismo). Debemos recordar que estos modos de producción, surgieron como una evolución del anterior, aunque no forzosamente, pues autores como Samir Amin opinan que "El concepto de modo de producción es un concepto abstracto que no supone ningún orden de sucesión histórica"<sup>1</sup> / .

<sup>1</sup> / Samir Amin. Categorías y Leyes Fundamentales del Capitalismo. Ed. Nuestro Tiempo, 2a. edición, México, 1975, p.13

importantes dentro de los colectivos del Capitalismo.

### Cooperativismo<sup>4</sup> / .

El cooperativismo es una doctrina económica-social, que tiene como objeto la resolución del problema entre el capital y el trabajo mediante el desarrollo de cooperativas.

Las cooperativas están constituidas por la libre asociación de individuos o familias con intereses comunes para formar una empresa en la que todos los integran tengan igualdad de derechos y en la que los beneficios obtenidos se repartan entre los mismo socios según su participación dentro de la cooperativa.

El cooperativismo tiene como fin superar la visión capitalista de la empresa en la que el capital tiene el privilegio de la gestión y las utilidades son para el empresario capitalista.

Los objetivos del Cooperativismo son:

1. Económicos: Reducción del precio de venta, mejora de la calidad, etc.

2. Sociales: Rechazo del beneficio capitalista, defensa ante los abusos del sistema, gestión democrática.
3. Educativos: La cooperativa se convierte frecuentemente en ateneo obrero o en universidad popular.

El cooperativismo tiende a crear estructuras nuevas capaces de transformar progresivamente vastos sectores de la economía.

### 3.2. ORIGEN DE LAS COOPERATIVAS.

Hasta el siglo pasado la mayoría de los campesinos dependía económicamente de los grandes propietarios.

A principios del siglo XIX fueron liberados todos los campesinos y empezaron a explotar independientemente sus terrenos. Pero con esa liberación perdieron los campesinos la protección de los propietarios, faltándoles así la solvencia económica y los conocimientos indispensables para la explotación y administración independiente de fincas y haciendas.

En reemplazo de la economía natural y doméstica, es decir, aquella forma de producción que satisface preponde -

rantemente las necesidades de los productores y sus familias, apareció la economía monetaria y mercantil.

Tanto en Alemania como en Francia e Inglaterra, reinaba idéntica miseria entre campesinos, artesanos y obreros. Hacia 1840 se produjo en estos países la fundación de las primeras cooperativas (asociaciones de consumo) de trabajadores y artesanos.

La primera cooperativa nació entre obreros de escasos recursos en 1844, en el poblado de Rochdale, Inglaterra <sup>5</sup> /.

Cuando se inició el desarrollo de la mecanización de las grandes fábricas inglesas, muchos trabajadores fueron despedidos pues sus servicios ya no eran útiles; los que conservaron su empleo, percibían salarios muy bajos y tenían que comprar sus alimentos a precios muy altos.

Con el objeto de resolver su situación económica, un grupo de 28 obreros de una fábrica de franelas situada en Rochdale, decidieron unirse para formar una sociedad que tuviera como objeto inmediato comprar en común los alimentos y demás mercancías que necesitaban para su subsistencia

5 / Las cooperativas de consumo en relación con la producción y el crédito agrícola. FIRA Ing. Salvador Lira López, pág. 15-19, 1974.

y, cuando tuvieran recursos suficientes, producir por cuenta de la misma sociedad esos artículos destinados a su consumo, al mismo tiempo que daban trabajo a sus compañeros -- que lo habían perdido. Esa fue la primera sociedad cooperativa de consumo.

El almacén de la cooperativa se estableció en la callejuela del Sapo con una cantidad muy pequeña de mercancías debido a sus escasos recursos, dando origen a las burlas de los comerciantes del lugar, al saber que ese pequeño grupo de obreros trataban de abastecerse de alimentos, para ahorrarse las utilidades que los propios comerciantes ganaban. Todos aseguraron que fracasarían inmediatamente.

Sin embargo, los miembros de la cooperativa confiaban en el éxito, pues habían comprobado que los precios de los almacenes al mayoreo eran más bajos, de manera que si la cooperativa adquiría las mercancías más baratas y las vendía después a sus miembros a los mismos precios del comercio al menudeo, tendrían una utilidad asegurada, que les permitiría ir incrementando el capital de la sociedad.

La primera idea brillante de ese pequeño grupo de trabajadores, fue la de aceptar las ventas al riguroso contado y a los mismos precios de los comerciantes al menudeo, con el objeto de capitalizar las utilidades, y de este modo

incrementar rápidamente los fondos operativos de la sociedad.

Al multiplicarse el capital, la cooperativa pudo aumentar el número de artículos de consumo, adquiriéndolos en mejores almacenes a costos más bajos; por otra parte, ya convencidos los demás obreros del éxito económico de la cooperativa, se fue incrementando el número de socios, y consecuentemente el volumen de las operaciones. Este rápido progreso sorprendió a los comerciantes del lugar, quienes se alarmaron al ver que sus negocios, antes muy lucrativos, -- iban disminuyendo a medida que la sociedad se desarrollaba y perfeccionaba sus servicios.

Los trabajadores asociados se dieron cuenta de que la cooperativa de consumo bien manejada no puede perder, -- porque sólo adquiere los artículos que necesitan sus miembros y tiene aseguradas las ventas y utilidades.

Cuando esa cooperativa llegó a producir, por su propia cuenta, artículos de consumo, los beneficios aumentaron en mayor proporción, pues ya no necesitaban comprar a los comerciantes al mayoreo, sino aplicar las mejores técnicas para bajar, al máximo posible, los costos de producción y mejorar la calidad de los productos, en beneficio de sus socios. Otra idea de estos obreros, fue la de establecer que

la cooperativa distribuiría las utilidades en proporción al monto de las compras de cada socio.

Esta norma significa que esta sociedad no tiene fines de lucro, puesto que a cada consumidor se le devuelven los ahorros o utilidades que hizo la cooperativa, por diferencia entre los precios al mayoreo y los del menudeo, me nos los costos del servicio. Para los socios resulta más atractivo percibir anualmente esos ahorros, que en conjunto representan una cantidad de cierta consideración, y desti - narlos a la satisfacción de otras necesidades.

Otro de los principios establecidos fue el de dar a cada socio un voto en las asambleas generales, sin relación con el capital que hubiere aportado, considerando de este modo que todos tienen igualdad de derechos y de obligacio - nes ante la cooperativa. Esto se expresa en el postulado: - "Un hombre, un voto".

Esta cooperativa de Rochdale ha sido considerada co mo la iniciadora, pues el éxito logrado mediante la aplicación de estas normas democráticas, no solo determinó un desarrollo de esa sociedad, sino la creación de muchas otras cooperativas, primero en Inglaterra y después en la mayor parte del mundo.

Entre los economistas precursores de la cooperativa es interesante recordar a Robert Owen, quién definió la cooperación con esta fórmula: "Es preciso que ustedes lleguen a ser sus propios mercaderes y sus propios fabricantes para proporcionarse, ustedes mismos, mercancías de la mejor calidad, al precio más bajo".

En Francia, Fourier proyectó su famoso falansterio, muy semejante a una cooperativa integral, formado por campesinos y obreros en su doble carácter de productores y consumidores. Hizo observaciones sobre los graves problemas del consumidor originados por el lucro excesivo de los comerciantes que merman considerablemente la capacidad de compra de los trabajadores y campesinos de escasos recursos. A Fourier se le considera como otro de los precursores de la doctrina Cooperativista.

#### La Primera Asociación Raiffeisen <sup>6</sup> /

En 1847 F. G. Raiffeisen, alcalde de una pequeña comunidad rural en las Montañas Centrales de Alemania, trató de aliviar la miseria, originada por una mala cosecha, fundando una asociación con cuya ayuda instaló una panadería -

<sup>6</sup> / Las cooperativas Rurales en la República Federal de Alemania. Servicio de Evaluación e Información de Agricultura y Economía Doméstica. Bad Godesberg Heertrasse

ría. Vendió el pan a mitad del precio, además adquirió y repartió simiente, concediendo a los agricultores necesitados prórrogas para el precio pago del precio de compra. A este primer gremio siguieron, poco después, otras asociaciones, las cuales fueron transformándose en cooperativas rurales. El fin que perseguía Raiffeisen era el de mejorar la situación económica de la población rural y urbana.

Exigía una asociación voluntaria de todos y la colaboración personal en la comunidad.

Raiffeisen resumió sus experiencias en los siguientes principios:

- 1.) Las cooperativas rurales limitan su actividad en lo posible a una comunidad o a un distrito reducido.
- 2.) Los miembros responden con sus bienes de los compromisos y obligaciones de la Liga.
- 3.) La Administración es honoraria, es decir, sin retribución alguna.
- 4.) Los miembros depositan sus ahorros en la Cooperativa a un tipo de interés favorable. La Cooperativa-

presta dinero a los miembros necesitados a un tipo-bajo de interés.

- 5.) Las ligas aisladas se funden en más amplias asociaciones.

El lema de Raiffeisen fue:

Uno para todos - todos para uno.

Los fundamentos del Cooperativismo.

Una pequeña explotación es débil económicamente. -- Mediante la fusión de fuerzas débiles en una Cooperativa -- surge una asociación con respaldo y peso económicos. Mediante la alianza logran los individuos aislados fuerza financiera; les proporciona a los miembros las ventajas de que disfruta la gran explotación, precisamente en virtud de su potencia económica.

El ingreso a una Cooperativa es voluntaria; el retiro es posible en cada momento mediante un aviso previo de plazo previsto.

La asociación en una Cooperativa no coarta la liber

bertad personal del individuo. El continúa siendo un campesino libre en su finca, la cual explota según su voluntad y su capacidad. Las Cooperativas no tienen en cuenta estado-civil, grado de instrucción, riqueza o ascendencia de sus-miembros. Cada uno es bienvenido, siempre y cuando quiera-colaborar según sus capacidades.

Cada miembro de una cooperativa participa en las de-cisiones sobre su actividad, pero al mismo tiempo, en la --responsabilidad común, pues los socios son en realidad la -cooperativa. Los rasgos fundamentales del Cooperativismo -son:

Autoayuda, Autoresponsabilidad y Autoadministración.

Las diferentes clases de Cooperativas son:

- I. Cooperativa de Crédito.
- II. Cooperativa de Consumo.
- III. Cooperativa de Explotación.

3.2.1 Aspectos Legales y Administrativos del Coope-rativismo en México.

## Tipos de Cooperativas <sup>7 /</sup>,

Podemos señalar que la ley reconoce dos tipos de cooperativas: las de producción y las de consumo; las primeras tendrán como objetivo la creación de fuentes de trabajo organizadas por el mismo trabajador; mientras que las de consumo buscan fundamentalmente defender el poder adquisitivo del trabajador, permitiéndole la obtención de bienes y servicios para él y sus familiares, o bien pueden ser sociedades organizadas por productores cuyo objetivo será la compra en común de todos aquellos materiales necesarios para sus actividades individuales de producción, y también para la obtención de los servicios que les resulten necesarios.

Generalidades que interesan a toda clase de Cooperativas.

Es indudable, para los socios, la obligación de exhibir en efectivo, a la hora de la constitución de la sociedad, o cuando ingresen posteriormente, por lo menos el diez por ciento del importe de los certificados de aportación que suscriba.

El plazo para cubrir el saldo del importe de los

<sup>7 /</sup> Publicación 21 de la Sría. de Industria y Comercio, serie la Empresa ¿Cómo se constituye una Sociedad Cooperativa? P. 10

certificados de aportación que se obligue a pagar el socioes, como máximo, un año. Además, algunas cooperativas, desde el momento de constituirse e igualmente a la aceptación de los socios que en el futuro ingresen a la sociedad, deben firmar pagarés por el saldo que queda pendiente de pago, lo cual harán en abonos mensuales proporcionales al importe del certificado de aportación; o sea que si el certificado de aportación tiene un valor de un mil pesos y se exhibe al diez por ciento en el momento de ingresar, esto es, cien pesos, quedan pendientes novecientos pesos que se pagan con exhibiciones mensuales de setenta y cinco pesos cada una, y en este caso será cubierto el importe total en un año. Sin embargo, si así lo desea el socio, puede cubrir ese importe total en un plazo menor.

Esta forma de documentar las operaciones es de suma utilidad para todos los socios, porque en un momento dado puede garantizarse colateralmente un crédito que la cooperativa tenga necesidad de solicitar para el desarrollo de sus operaciones.

A cambio de los pagarés u otros documentos de garantía que firme el socio, la cooperativa debe expedir una nota de crédito en la que conste que los documentos firmados por el socio, son a cuenta de pago total del importe de los certificados de aportación que se obligó a pagar, y que una

vez cubierto los abonos mensuales, se le entregarán los certificados de aportación definitivos de las mencionadas notas de crédito.

De quienes, como y para que se organiza una Cooperativa.<sup>8 /</sup>

La palabra cooperación expresa la idea de sumar esfuerzos para hacer conjuntamente lo que no se puede realizar con eficiencia en forma individual.

El hombre es un ser que no puede vivir aisladamente; desde que nace necesita de la cooperación de los demás.

En este aspecto, el hombre es un ser más débil y -- desvalido que muchos animales capaces de subsistir sin la ayuda de los demás; ésto nos indica que la cooperación es y debe ser una necesidad humana, que cada vez debe afinarse y perfeccionarse.

La integración de las familias, de los pueblos, de las naciones, son otros tantos ejemplos de la cooperación humana que ha producido como resultado, los asombrosos adelantos científicos y técnicos de que ahora disfrutamos toda la humanidad.

8 / ob. cit. p. 5

La sociedad cooperativa es una forma de organización que tiene como objetivo fundamental el desarrollo socioeconómico de sus miembros; estos deberán ser según establece la Ley General de Sociedades Cooperativas, individuos de la clase trabajadora, mayores de 16 años y en número no menor de diez, aún cuando no está establecido como requisito legal.

Los socios de una cooperativa deberán estar dotados de un espíritu de colaboración que les permita llevar a cabo, en forma eficiente, el objeto social que se han propuesto, la cooperativa puede desarrollar cualquier objeto social lícito, salvo las actividades reputadas como mercantiles; esto es la cooperativa no podrá dedicarse a simples operaciones de compraventa con el público.

Requisitos Legales para establecer una Sociedad Cooperativa en México. <sup>9/</sup>

Primer Paso.

Solicitar de la Secretaría de Relaciones Exteriores el permiso correspondiente. Toda sociedad, de la naturaleza que sea, está obligada a solicitar de la Secretaría de Relaciones Exteriores, previamente a su constitución, un

permiso que deberá insertarse en la escritura social, y que en unos casos, los más tienen esta redacción: Todo extranjero que en el acto de la Constitución o en cualquier ulterior, adquiera un interés o participación social en la sociedad, se considerará por ese simple hecho como mexicano respecto de una y otra, y se considerará que conviene en no invocar la protección de su gobierno, bajo la pena, en caso de faltar a su convenio, de perder dicho interés o participación en beneficio de la Nación Mexicana.

Esta cláusula es la más usual, especialmente tratándose de cooperativas de consumidores. Para otra clase de objetos sociales, y especialmente cuando el domicilio social de las cooperativas se encuentra en las fronteras del país o en sus costas litorales, y dicha sociedad va a tener el dominio de tierras y aguas, la cláusula que se le ordena insertar y a la cual debe obligadamente a sujetarse, es así: ninguna persona extranjera, física o moral, podrá tener participación social alguna en las sociedades. Si por algún motivo, alguna de las personas mencionadas anteriormente, por cualquier evento llegare a adquirir una participación social, contraviniendo así lo establecido en el párrafo anterior, se podrá convenir desde ahora en que dicha adquisición será nula y, por lo tanto cancelada y sin ningún valor la participación social de que se trate y los títulos que

la representan, teniéndose por reducido el capital social en una cantidad igual al valor de la participación cancelada.

Tal solicitud debe ser presentada por triplicado a la Secretaría de Relaciones Exteriores, Dirección General de Asuntos Jurídicos, Departamento de Permisos, dependencias en la que se devolverán a los interesados dos copias selladas como acuse de recibo del original. En esta dirección trabajan con suma eficiencia y, si no existe inconveniente alguno, en tres días se obtiene el permiso solicitado.

#### Segundo Paso.

#### Formulación de acta y bases constitutivas:

Después de haber presentado la solicitud de permiso a la Secretaría de Relaciones Exteriores, los interesados deberán exhibir en la Dirección General de Fomento Cooperativo de la Secretaría de Industria y Comercio o en delegaciones de esa misma secretaría, debiendo dirigirse a la que corresponde el domicilio de la proyectada sociedad cooperativa, una copia sellada del escrito de solicitud del permiso mencionado, a efecto de que se les proporcione el modelo de acta y bases constitutivas correspondiente al objeto social pretendido.

El acta constitutiva es el documento en el cual se hacen constar el nombre de las cooperativas y otros datos de su constitución, y en ella se incluyen las bases constitutivas que normarán el funcionamiento de la sociedad. El documento debe contener: lugar, o sea, el nombre de la población, fecha de constitución; lugar donde tuvo verificativa la asamblea constitutiva; domicilio social, nombre de las personas que fungieron en ese acto constitutivo; objeto de la asamblea; generales de todos los socios fundadores, cuyos nombres y demás datos se hacen figurar en la parte final del documento, antes de anotar los nombres de quienes resulten electos para integrar los órganos directivos y comisiones que designen; firmas de todos los socios a efecto de que pueda certificarse su autenticidad por autoridad competente; transcripción íntegra del permiso previamente expedido por la Secretaría de Relaciones Exteriores; contenido total de las bases constitutivas en una de cuyas cláusulas debe transcribirse íntegramente el objeto social, mismo que contiene el referido permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores; suscripción del capital, anotando el número de certificados que suscriba cada uno de los socios fundadores y la cantidad que en efectivo exhiben estos al momento de constituir la sociedad; nombre de las personas electas para integrar los primeros consejos y comisiones. Al final, la firma del presidente y del secretario de la asamblea, si alguna o algunas personas --

manifiestan no saber firmar, lo hará a su ruego otro de los socios fundadores. Es conveniente que el socio que manifiesta no saber firmar, estampe la huella digital correspondiente al dedo pulgar de la mano derecha.

### Tercer Paso.

#### Certificación de la autenticidad de las firmas:

La certificación de la autenticidad de las firmas puede hacerla cualquier funcionario federal con jurisdicción en el domicilio en que se constituya la sociedad; igualmente pueden hacerlo el presidente municipal o cualquier autoridad dependiente de la cabecera del Municipio u otra autoridad legal, con facultad de certificar, en pequeños núcleos de población, el Presidente del Comisariado Ejidal puede certificar la autenticidad de las firmas de los fundadores de una Cooperativa. Las certificaciones efectuadas por las autoridades señaladas no causan impuesto alguno ni requieren estampillas según lo previsto en los artículos 78 y 80 de la Ley General de Sociedades Cooperativas. Debe cuidarse que la fecha de certificación de firmas coincida con la de la asamblea constitutiva de la sociedad cooperativa.

#### Cuarto Paso.

Envío de la documentación constitutiva por conducto de la autoridad correspondiente.

Una vez satisfechos los tres requisitos señalados anteriormente, debe remitirse la documentación constitutiva directamente a la Dirección General de Fomento Cooperativo, de la Secretaría de Industria y Comercio, o por conducto de la Delegación Federal de la mencionada Secretaría, correspondiente a la jurisdicción que comprenda el domicilio social de la proyectada cooperativa. Deberán remitirse original y cinco copias del acta y bases constitutivas y el permiso original, expedido por la Secretaría de Relaciones Exteriores.

#### Quinto Paso.

Autorización de libros sociales y de contabilidad.

Una vez autorizado el funcionamiento de la sociedad cooperativa y obtenido el número que le correspondió en el registro cooperativo nacional, debe proceder la cooperativa a la autorización de libros sociales y de contabilidad, en los cuales se asientan los pormenores de la administración, tanto en el aspecto social como en el de resultados económicos.

Los libros sociales son: actas de asamblea general; actas del consejo de administración; actas del consejo de vigilancia; actas de las comisiones especiales que designe la asamblea general y libro de registro de socios.

Los libros de actas están a cargo de los respectivos secretarios igualmente, el libro de registro de socios está a cargo del secretario del Consejo de Administración. Y, por cuanto corresponde al libro de talonarios de certificados de aportación, están a cargo del tesorero del Consejo de Administración.

Todos los libros se llevan, para su autorización, a la Secretaría de Industria y Comercio, directamente a la Dirección General de Fomento Cooperativo o por conducto de las Delegaciones Federales de esta propia Secretaría, que existen en todas las entidades federativas.

Los libros de contabilidad, una vez autorizados por la Secretaría de Industria y Comercio, deben llevarse además a que los autorice la Oficina Federal de Hacienda y Crédito Público, que corresponda al domicilio de la cooperativa. La cooperativa deberá dar aviso oportuno de la iniciación de operaciones a esta dependencia, a efecto de cumplir con las disposiciones de las Leyes Fiscales y no incurrir

en extemporaneidad y hacerse merecedora de una multa por in cumplimiento de sus obligaciones.

Evolución de la Teoría Cooperativa en el Ambiente -  
Internacional.

Será ilustrativo exponer algunas conclusiones, pu -  
blicadas por la Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra-  
Suiza, en su Boletín No. 3, 1968 "Informaciones Cooperativas"  
que contiene un artículo sumamente interesante, escrito por  
W.P. Watkinks y son las siguientes:

Lo siguiente debe ser considerado como esencial pa-  
ra una práctica cooperativa genuina y efectiva, tanto en el  
presente como en el futuro, al menos tal como el mismo pue-  
de ser previsto:

1. La inscripción a una cooperativa debiera ser volun-  
taria y libre, sin restricción artificial y sin des  
criminación social-política, para toda persona que  
desea utilizar sus servicios y esté dispuesta a acep-  
tar las responsabilidades que implica el ser miem -  
bro.
2. Las cooperativas serán organizaciones democráticas,

su dirección debiera ser llevada a cabo por perso -  
nas electas o nombradas según una forma establecida  
por los miembros, a los cuales se deberá rendir --  
cuentas. Los miembros de las cooperativas principa  
les debieran gozar de derechos iguales de voto (un-  
miembro, un voto) y de participación en las decisio  
nes que afecten sus cooperativas. La administra --  
ción debiera ser llevada a cabo sobre una base dem  
ocrática y en forma adecuada.

3. El capital invertido sólo debiera recibir, si tal -  
fuera el caso, un porcentaje limitado de interés.
4. Los superávits o las economías, si los hubiese, que  
resulten de las operaciones de una sociedad, perte  
necan a los miembros de las mismas y deben ser dis  
tribuidos de modo de evitar que un miembro gane a -  
expensas de otro. Esto puede ser efectuado median  
te decisiones tomadas por los miembros, como las si  
guientes:
  - a) Mediante provisiones para el desarrollo de las  
actividades de la cooperativa.
  - b) Mediante provisiones de servicios comunes; ó
  - c) Mediante distribución de los miembros, pro

porcionales a sus transacciones con la cooperativa.

5. Toda cooperativa debiera proveer a la educación de sus miembros, funcionarios, empleados y público en general, en lo que respecta a los principios y a las técnicas de una cooperación económica y democrática.
6. Toda cooperativa debiera colaborar activamente y en todas las formas posibles con otras cooperativas a niveles locales, nacionales e internacionales, con el fin de servir mejor los intereses de sus miembros y comunidades.

Requisitos Indispensables Para el Exito de la Organización Cooperativa 10 / .

1. Planeación.

Realizar los estudios previos, presupuestos y análisis de diferentes alternativas, como base de un programa para el abastecimiento y distribución de artículos de primera necesidad, que pueda realizarse gradualmente hasta llegar, por lo menos, al volumen de ventas que permita cubrir los -

10 Ing Salvador Lira López. Las Cooperativas de Consumo en Relación con la Producción y el Crédito Agrícola FIRA. 1974. P.35, 39-42'

gastos de administración y dejar un beneficio razonable en favor de los consumidores. Esto significa que no es económico organizar pequeñas cooperativas aisladas de tipo en -- que la administración esté bajo los miembros asociados, que pueden fracasar por falta de capacidad de sus dirigentes, - pues operando en pequeña escala resulta incosteable el sostenimiento del personal calificado para dar un servicio eficaz.

Puede afirmarse que las pequeñas cooperativas, aunque sean útiles, no producen un impacto económico y social de la magnitud necesaria para lograr progresos sensibles y permanentes en las condiciones de vida de la población.

La organización cooperativa de la producción y del consumo debe planearse considerando las diferentes etapas - de su desarrollo de manera que, en la medida en que se in-crementen las operaciones, vayan siguiendo las prácticas -- más adelantadas y las técnicas más eficientes que se han -- probado con notable éxito, no solamente en los sistemas co-operativos, sino en las grandes empresas industriales y co-merciales.

Salvo en sus aspectos doctrinarios la cooperativa - no tiene ninguna diferencia con las demás empresas de carác

ter económico y debe seguir los mejores ejemplos en cuanto a la organización y administración de sus actividades.

La cooperativa de consumo cuando llega a la meta de la producción para el consumo, tiene asegurado el éxito con el mínimo de riesgos y ventajas indiscutibles para afrontar la competencia de las empresas comerciales o industriales, pues éstas tienen que buscar compradores y la cooperativa tiene asegurada la venta de sus productos, puesto que están destinados exclusivamente a satisfacer las necesidades de sus miembros.

Los servicios cooperativos deben desarrollarse en forma que les permita adquirir rápidamente un sólido prestigio, con una publicidad fundada en la verdad, pues en este tipo de sociedades no caben los engaños ni las tácticas inmorales para alcanzar su objetivo fundamental que es, exclusivamente, el de mejorar la situación económica y social de sus miembros, aumentando su capacidad adquisitiva y utilizando con el mayor provecho posible su capacidad productiva mediante todos los servicios que hagan más cómodas y satisfactorias sus condiciones generales de vida, esto sólo puede lograrse mediante un esfuerzo de constante superación.

## 2. Instrucción y Educación.

Dar instrucción previa a los miembros, iniciándola en forma muy sencilla para que la comprendan y asimilen fácilmente. Cuando ya se estén realizando los programas -- cooperativos, implantar un servicio permanente de asistencia técnica con finalidades educativas de carácter económico y social, aprovechando los resultados prácticos que se vayan logrando para ilustrar, con ejemplos indiscutibles -- esas enseñanzas. La meta será llegar a crear conciencia, -- cultura y espíritu cooperativo de alto nivel.

Es un error muy grave que los miembros de una cooperativa realicen personalmente actividades para las cuales -- no están debidamente preparados y que, por su naturaleza, -- deben quedar al cuidado de los técnicos o de empleados auxiliares calificados. Las experiencias adquiridas en México -- y confirmadas en los países que ocupan los primeros lugares en el desarrollo cooperativo del consumo, de la producción -- y de los servicios vinculados con estas actividades, ponen de manifiesto que la mayor parte de los fracasos de muchas -- cooperativas, se deben a que los socios pretenden realizar -- por sí mismos, trabajos que están fuera de su preparación -- y de su experiencia.

Dar instrucciones claras y precisas sobre la organización, reglamentos y criterios operativos a los empleados --

técnicos y auxiliares que asumirán las responsabilidades de la dirección, administración y auditoría de las operaciones así como al personal que deberá encargarse de la preparación de los integrantes, sobre la base de que vayan dejando a cargo de los socios y sus dirigentes, las tareas que ellos deban realizar en el desempeño de sus funciones, en la medida en que adquieran experiencia.

### 3. Organización.

Se sugiere establecer los servicios que progresivamente vayan siendo necesarios, en la medida en que se elaboren o se amplien los programas correspondientes y se obtenga el financiamiento adecuado, hasta alcanzar los dos objetivos principales de la organización: obtener mayores ingresos por los productos destinados al mercado y aumentar la capacidad adquisitiva de sus miembros en su carácter de consumidores.

### Características de las Cooperativas<sup>11/</sup>.

1. La primera característica de una cooperativa es la agrupación de individuos que están unidos al menos por un interés común. El grupo cooperativista, con

<sup>11/</sup> Eberhard Dulfer. Cuatro Características de las Cooperativas. "La Eficiencia de las Cooperativas Agrícolas en los países en desarrollo. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma 1975, P. 10.

siderado de este modo tiene mucho en común con --  
otros grupos sociales.

2. Una segunda característica de las cooperativas es la acción conjunta por el grupo de socios con miras a alcanzar ciertas metas y finalidades del grupo -- que pueden estar orientadas en el sentido de la reforma social o de la revolución social. Esta autoayuda en grupo tiene mucho en común con otros organismos, pero las cooperativas persiguen esas metas, cualesquiera que sean, por medio del progreso económico de sus socios.
3. La tercera característica consiste, por tanto, en que se trata de una institución económica de carácter permanente, creada y mantenida por los miembros de un grupo cooperativista, como instrumento práctico al que se permite actuar igual que otras unidades económicas permanentes que ofrecen servicios comerciales o que producen artículos agrícolas, de artesanía o industriales. Esta institución económica común recibe el nombre de cooperativa, o establecimiento cooperativista o empresa cooperativista.
4. La cuarta característica es la relación especial de servicios entre la cooperativa y las economías miem

bros (ya se trate de empresas o unidades familiares) Esta relación refleja también en la expresión de -- que "se encomienda a la cooperativa el cometido de fomentar el bienestar de sus socios". Tal relación especial distingue a las cooperativas de otras so - ciedades que gestionan una empresa comercial. Por consiguiente, la cooperativa puede no actuar inde - pendientemente de sus socios, sino que sus activida des quedan determinadas por las necesidades económi cas de las economías que la integran. La consecuen cia de todo esto es un complejo orgánico mayor que consta de las economías miembros y del estableci -- miento cooperativista.

Cuando los socios tienen su propia actividad econó - mica, como ocurre en el caso de los agricultores o de los - artesanos, este complejo actuará de complejo cooperativista de establecimientos económicos.

Todas las sociedades y economías agrarias se carac - terizan por la existencia de un número muy grande de peque - ños agricultores de subsistencia, dependientes o indepem -- dientes, pero económicamente débiles. Por esta razón, en - la mayoría de los casos solamente la cooperación podrá faci litar la aglomeración de las fuerzas económicas que se re - quieren para un ulterior desarrollo.

## Protección e Incitación de los Socios<sup>12</sup>/.

La base de toda cooperativa, ya sea para la producción en común o para el fomento de las economías miembros, es el grupo de socios. Se trata de un importante elemento orgánico de una cooperativa primaria; el otro elemento es el establecimiento común (cooperativa). Estos dos elementos aunados constituyen la organización socioeconómica conocida como cooperativa.

El grupo cooperativo basado en la afiliación voluntaria puede incitar a sus afiliados, lo cual supone, en el caso de una cooperativa de desarrollo, una motivación en -- pro, de un comportamiento dinámico y progresista. Esto dependerá también de que el grupo tenga o no un núcleo de dirigentes con la suficiente capacidad de iniciativa. Además cuando el nuevo miembro queda integrado a una cooperativa existente, el grupo puede protegerle contra el exterior. Esta capacidad del grupo cooperativo es muy importante con -- respecto a los cambios que se impone introducir en la estructura social de las regiones en desarrollo.

### Responsabilidad Conjunta del Grupo Cooperativo .

Un tercer efecto de la afiliación a una cooperativa

12/ Eberhard Dulfer. Ob. cit. P. 30-34.

pone claramente de manifiesto la vinculación entre la ver -  
tiente social y la económica del grupo. La vinculación de  
los socios con el grupo deberá tener no solamente la finali  
dad de una acción común sino también la de una ayuda mutua  
entre sus socios.

En la historia de los movimientos cooperativistas -  
esta idea de ayuda mutua constituyó la razón principal de -  
la creación de las cooperativas. Se pone principalmente de  
relieve en todos los tipos de cooperativas de aprovisiona  
miento, en las que el grupo cooperativista asume la función  
de fiador a aval de los distintos miembros. Esta responsa  
bilidad conjunta que es una de las características más im  
portantes de la teoría cooperativista clásica resulta tanto  
más importante cuanto menor es la riqueza real de sus afi  
liados como ocurre en muchas zonas rurales. En tal caso, -  
el valor de la responsabilidad conjunta viene determinado -  
por la capacidad laboral aunada de sus socios.

En resumen las cooperativas pueden fomentar la con  
secución de los siguientes objetivos como requisitos pre --  
vios del desarrollo agrícola.

- a) agrupación con fines de autoprotección contra -  
posibles represalias del medio social circundante.

b) Motivación de los socios de la cooperativa en el sentido de adoptar una actitud progresista.

c) agrupación con fines de responsabilidad conjunta.

La cuarta importante condición: condiciones jurídicas e institucionales favorables para la acción individual, -no puede ser garantizada por las cooperativas, sino que incumbe a las autoridades estatales.

Capacitación de los socios y suministro de los medios de producción<sup>14/</sup>.

Los efectos sociales de las agrupaciones cooperativas han de considerarse como requisitos previos para otras funciones puramente económicas que habrá de desempeñar el establecimiento común (cooperativa). En el caso de las cooperativas agrícolas la necesidad de modernizar las economías que la integran (esto es las explotaciones agrícolas) impone la adaptación de los factores económicos de producción a nuevos procesos de producción más complejos. Esta adaptación habrá de lograrse mediante la capacitación en el propio lugar de trabajo de los agricultores y de los trabajadores agrícolas y el suministro de los medios de produc

---

<sup>14/</sup> Eberhard Dulfer, Ob. cit. P. 30-34.

ción adecuados, así como plaguicidas y fertilizantes. Como el agricultor ha de aprovisionarse por conducto del mercado, necesitará también de los créditos correspondientes.

#### Medios de Mercadeo y de Elaboración Para los Socios. 15/.

Ni siquiera las cooperativas más eficientes en lo tocante a fomentar la producción de las explotaciones agrícolas pueden tener éxito sino recuperan los costos de producción mediante el mercadeo (cooperativas asociadas a las demercadeo).

#### Funciones Cooperativistas Fundamentales en las Re - giones en Desarrollo.

Las cooperativas son idóneas para fomentar la conse  
cución de los principales objetivos del desarrollo agrícola que se orientan en el sentido de alcanzar las metas generales de desarrollo de la sociedad y de la economía naciona  
les, son:

- a) Función de protección y motivación.
- b) Función de Capacitación.
- c) Función crediticia.
- d) Función de aprovisionamiento y mercadeo.

### 3.2.2 LAS COOPERATIVAS AGRICOLAS Y SUS FUNCIONES

#### LAS COOPERATIVAS AGRICOLAS 16/

Este término se aplica fundamentalmente a las cooperativas de productores o trabajadores agrícolas que persiguen fines de producción y mercadeo agrícolas en las zonas rurales y que están consideradas jurídicamente como sociedades cooperativas. Pueden actuar en forma de cooperativas primarias, secundarias (uniones) o terciarias - federaciones, bancos y organismos de nivel superior, así como otras organizaciones afiliadas.

Ya que el desarrollo de la agricultura sólo puede lograrse en el plano regional, la política de desarrollo aplicable a las zonas rurales ha de tomar en consideración la interdependencia de todas las actividades económicas relacionadas con la producción, el abastecimiento, el mercadeo, la elaboración, el crédito e incluso el consumo agrícolas. Debe tenerse en cuenta que la condición de socio de las cooperativas agrícolas no debe limitarse a los agricultores, sino que también podrán formar parte de ellas otras personas que vivan en la zona, como por ejemplo, los artesanos. De ahí la razón del empleo de la expresión cooperativas rurales.

16/ Eberhard Dulfer, Ob. cit. p. 5 y 6.

### 3.2.2 FUNCIONES DE LAS COOPERATIVAS AGRICOLAS<sup>17/</sup>

Las cooperativas agrícolas son de servicio o auxi-  
liares y su finalidad consiste en hacerse cargo de una o va-  
rias funciones económicas para la ayuda de sus integrantes,  
es decir, que la actividad a la que se dedique la cooperati-  
va agrícola debe beneficiar a sus integrantes en el cometi-  
do básico<sup>18/</sup> de promoción o fomento.

Desde este punto de vista las cooperativas agríco-  
las de servicios pueden dedicarse a las siguientes operacio-  
nes:

- a) Suministro de fertilizantes artificiales, plantas o  
semillas seleccionadas, productos químicos (plaguici-  
das), instrumentos, equipo y maquinaria, lubrican-  
tes y otros productos similares y piensos para el -  
ganado.
- b) Suministro de medios de financiamiento (a través de  
planes de crédito, subvenciones oficiales, etc.) y  
adopción de las disposiciones oportunas sobre reem-  
bolso.

---

<sup>17/</sup> Eberhard Dulfer. Ob. cit. p. 105.

<sup>18/</sup> Henzler. Die Genossenschaft - Eine fordernde Betrie bs-  
vershaft (Essen: Verlag W Girardet, 1957, p.17).

- c) Organización del empleo común de la maquinaria.
- d) Asesoramiento sobre la producción agrícola con respecto a la elección de cultivos, la aplicación de métodos de cultivo, la organización del cultivo en común de campos adyacentes y las operaciones de recolección.
- e) Almacenamiento de la producción agrícola en las explotaciones y en la cooperativa.
- f) Mercadeo de cultivos comerciales (café, cacao, té, etc.) y de cultivos menores (hortalizas, cítricos, etc.).
- g) Elaboración (molinos, centrales lecheras, etc.).

En la práctica el número de funciones de una cooperativa agrícola local dependerá de las circunstancias del caso.

Desde la época de F.W. Raiffeisen la combinación de funciones de aprovisionamiento y de mercadeo con las de crédito cooperativista han pasado a ser una característica general de las cooperativas agrícolas. A este tipo de cooperativa de servicios múltiples, se le llama tipo Raiffeisen.

El tipo opuesto es la cooperativa monovalente, que se dedica a una sola función, como por ejemplo, las de aprovisionamiento, mercadeo o crédito. En la práctica, la elección entre la cooperativa de servicios múltiples y la monovalente dependerá de:

- a) Las necesidades de las explotaciones miembros.
- b) La estructura económica y nivel de desarrollo de la región.
- c) Las condiciones jurídicas e institucionales.
- d) La disponibilidad en el lugar de administradores.

En Latinoamérica puede observarse una tendencia general hacia la cooperativa de servicios múltiples cuyas ventajas más importantes son:

- a) Prestación de asistencia global a los agricultores modestos con respecto a las exigencias del desarrollo a corto plazo.
- b) Inexistencia del peligro de que un agricultor pierda dinero a consecuencia de su inexperiencia en las transacciones financieras.
- c) Concentración de todos los problemas de asistencia-

económica y de ayuda mutua en una sola cooperativa.

- d) Mejor coordinación y control mutuo en el seno de la cooperativa.
- e) Mejor conocimiento de la situación de los socios - por parte de la administración de la cooperativa.
- f) Menores necesidades de capital y por consiguiente, menor participación financiera del socio (acciones)

Sin embargo, existen inconvenientes igualmente importantes:

- 1) Al realizarse diversos tipos de transacciones, especialmente en materia de crédito y comercio, se necesita un director muy competente y especializado.
- 2) El control financiero es más difícil y los errores de gestión o administración pueden quedar compensados por éxitos en otros aspectos de la actuación económica. Por ello, la combinación de funciones distintas requiere un sistema de contabilidad muy perfeccionado. Por otra parte, el cálculo de los costos unitarios es muy difícil debido a la necesidad de prorratar los costos fijos entre varios

factores, por lo que es necesario un especialista.

Distintas Modalidades de Cooperativas Agrícolas

Pueden existir dos tipos de cooperativas agrícolas que están diferenciadas por la propiedad de la tierra y la forma de trabajo de ésta. Y son los siguientes:

- a) Actividades agrícolas colectivas realizadas por un grupo cooperativista.
- b) Actividades agrícolas individuales, siguiendo la pauta de un grupo cooperativista.

Con respecto a estas dos variantes D.F. Helm<sup>19/</sup>, marca cuatro tipos de cooperativas agrícolas:

- a) Explotaciones agrícolas comunitarias, en las que se ha abolido toda propiedad privada, salvo en el caso de unos cuantos efectos personales.
- b) Explotaciones agrícolas plenamente colectivizadas, que permiten a sus socios una proporción limitada de propiedad privada.

<sup>19/</sup> D.F. Helm, The Economics of Cooperative Enterprise, (University of London Press, 1968), p. 112-113.

- c) Explotaciones agrícolas colectivas con actividades económicas privadas limitadas.
- d) Explotaciones agrícolas en parte colectivas, en las cuales se hacen en común las faenas correspondientes al cultivo principal.
- e) Explotaciones agrícolas asociadas, que constituyen una versión bastante comercializada de la explotación agrícola colectiva, en las que interviene únicamente un pequeño número de socios.

En el segundo tipo Helm distingue entre:

- a) Explotaciones agrícolas en bloque divididas, o similares, en las que los socios delegan algunas de las funciones de producción.
- b) Cooperativas cuyos socios les han encomendado determinados sectores de la producción de un modo parcial o total.

Bergman da otra clasificación<sup>20/</sup>:

<sup>20/</sup> Th. Bergman. Funktionen und Wirkungsgrenzen von Produktionsgenossenschaften in Entwicklungs Ländern, 1967, p. 86-87.

- a) Cooperativas encaminadas a facilitar la promoción - de las economías miembros (se trata de un subtipo - de las cooperativas de servicios), y
- b) Cooperativas completas tales como las economías co- lectivas, ejidos, cooperativas totales con metas po- líticas y económicas.

Condiciones para la eficiencia de las sociedades de producción

La auténtica sociedad de producción agrícola consti- tuye desde el punto de vista de la gestión, una unidad agrí- cola como cualquier otra empresa. O sea, que su producción va hacia el mercado y que se espera obtener beneficios y re- quiere de una gestión adecuada. Todo esto es debido a que- los campesinos son al mismo tiempo accionistas, o sea todos son propietarios conjuntos de la explotación. Esto ocasio- na algunos problemas como son:

- a) Distribución del trabajo cotidiano.
- b) Motivación para que cada uno de los miembros traba- je.
- c) Gestión a cargo de los socios o de personas ajenas- a ella.
- d) Remuneración de los directores y administradores.

- e) Adaptación a los ciclos económicos.
- f) Obtención de los servicios de especialistas.
- g) Reembolso de los anticipos.
- h) Distribución final de los beneficios netos.

#### División del Trabajo:

En las cooperativas agrícolas el trabajo colectivo-deberá ser planificado y organizado a partir de una divi - sión parecida a la de la industria, esto puede plantear dificultades en el caso de que los socios no se sientan interesados por la especialización debido a la diversidad de ac - tividades y además que no estén lo suficientemente capacita - dos para asumir especializaciones.

### 3.3 EXPERIENCIAS COLECTIVAS Y COOPERATIVAS EN PAISES CA - PITALISTAS Y SOCIALISTAS

Como anteriormente se menciona el modo de produc - ción capitalista, tolera por diversas circunstancias, for - mas de producción agrícola socialmente más avanzadas, como - son:

Cooperativismo en Suecia, Ejido Colectivo en México y Kibuts y Moshav en Israel, que a continuación se presen - tan.

### El Caso del Cooperativismo en Suecia

La Revolución Industrial que comenzó en la Gran Bretaña y más tarde se extiende a todo el continente europeo, nos marca el principio del derrumbamiento del sistema feudal para dar paso al sistema capitalista.

En Suecia el proceso de industrialización se realiza mucho más tarde que en Inglaterra. Así por ejemplo, la población campesina hacia 1880 representaba un 80%, sin embargo a partir de esa fecha se incrementa notablemente el proceso de industrialización y capitalización, contando actualmente Suecia con una población agrícola de un 10%.<sup>21/</sup>

Es así que con el desarrollo industrial aparecen - los primeros intentos de cooperativismo en el siglo pasado, creados por núcleos de población numerosamente grande, pero económicamente débiles, obreros, artesanos y agricultores - que individualmente no podían hacer frente a la concurrencia, advirtieron la apremiante necesidad de unirse en organizaciones cooperativas como un medio de defensa contra la explotación.

Debemos aclarar que el tipo de cooperativa que predomina en Suecia es la llamada cooperativa de consumo y existen cuatro tipos de ésta:

<sup>21/</sup> Maurtiz Bonow. La Cooperación y el Estado en Suecia.-- K.F. Sección Internacional, Estocolmo, Suecia, 1971.

- 1a. La cooperación en el sector de los víveres y otros artículos.
- 2a. La cooperación de los seguros.
- 3a. La cooperación en el sector del petróleo (para compra de gasolina y otros artículos para automóviles)
- 4a. La cooperativa en el sector de la vivienda.

#### Cooperativas Agrícolas

La población campesina sueca está integrada principalmente por propietarios de haciendas pequeñas y medianas, es decir, que en este país no existe una explotación de la tierra colectiva, se hace particularmente y la única cooperación existente es la de comercialización de sus productos, ya sea al mayoreo y al menudeo (en el menor de los casos) y en el abastecimiento.

#### El Kibutz y el Moshav en Israel

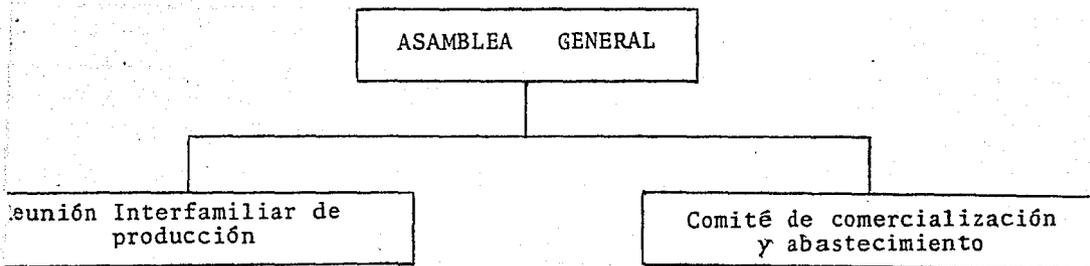
Esencialmente hablaremos del kibutz, ya que el moshav es una comunidad cerrada de 120 a 150 familias (según Meir Ezner) en la que cada familia mantiene su propio hogar y cultiva su parcela de tierra y solo la comercialización y

abastecimiento son tareas realizadas en forma cooperativa y en una medida que varía según los casos. Los medios de producción y el capital son de propiedad común. En 1975, había en Israel 390 moshavs, representando el 6% de la población del país.<sup>22/</sup>

El moshav se fundamenta en la propiedad y la economía colectiva, aunque cada familia es responsable de su propio hogar. El trabajo y la remuneración se ajustan a las circunstancias individuales. Existen dos clases de miembros:

1. Los agricultores, y
2. Empleados y funcionarios de la cooperativa.

A continuación se representa su organigrama general:



<sup>22/</sup> M. Antuñez Oviedo, J. Arvayo Jarquín, J. Robles Hdez. - Colegio de Licenciados en Administración de México, A.C. Organización para la Explotación Colectiva. México, 1976, p. 19.

### El Kibutz

El kibutz comienza como la necesidad a enfrentarse a tierras desérticas y de supuesta baja productividad, aunque el total de recursos acuíferos en el Estado de Israel - probaron no estar tan fuera del alcance como se había pensado en un principio.<sup>23/</sup>

El rápido aumento en la producción (10% en promedio al año) dejó excedentes en el mercado local y hubo necesidad de reorientar la producción hacia la exportación, sobre todo de cítricos, algodón, fruta tropical y plantas de invernadero, probándose con esto una ventaja que se tiene sobre explotaciones particulares, pues dentro de los colectivos es mucho más fácil planificar la producción.

De acuerdo con el censo agrícola de 1971, la población agregada a 247 kibutz fue de 96,000 de los cuales 83,000 tenían edad por debajo de los 14 años. El total de área cultivable fue de 144,000 Has. Sus principales productos fueron: trigo, algodón, papa, cacahuate, toronja, plantaciones frutales, aves, productos lácteos y criaderos de peces. Al final de 1972 había 232 empresas industriales, comparadas con las 157 de hace tres años.

La organización del kibutz formó ocho centros regionales de agricultura para el procesado de los productos de

<sup>23/</sup> Joseph Shatil. El Kibutz un Poblado Agrícola Industrial. Embajada de Israel, 1973, p. 1.

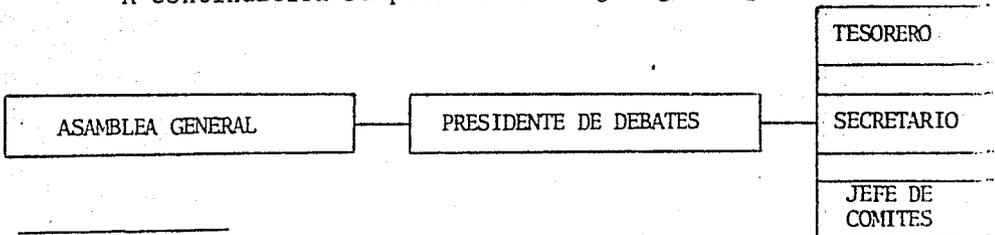
la colectividad. La rápida industrialización es un fenómeno relevante en el desarrollo económico del kibutz. Ahora existen dos empresas industriales por cada 3 kibutz. El ingreso total por industria creció en unos pocos años de 25% a un 40%.<sup>24/</sup>

### Organización

El kibutz es una organización democrática. El poder soberano en la Asamblea General, celebrada una vez por semana, en la que todos los miembros participan y votan. La Asamblea dicta las políticas a seguir, aprueba nuevos miembros y programa las actividades de la comunidad.

Los candidatos son aceptados primero por un año de prueba, en este tiempo no tienen derecho de voto ni de ocupar puestos administrativos, pero si tienen todos los demás derechos.

A continuación se presenta su organigrama general.



<sup>24/</sup> Joseph Shatil. Ob. cit. p. 3 y 4.

El miembro de un kibutz esta obligado a dar todas sus pertenencias para usufructo de colectividad, pero a su vez la organización se encargará de vestirlo, de darle de comer, proporcionarle vivienda y en fin todo lo que le haga falta. Aunque cada kibutz tiene su ideología y reglas propias, en algunos existen casas comunales para los niños donde viven con todas las comodidades y se desarrollan en un ambiente sano al lado de otros niños, sin estar lejos de sus padres. Esto contribuye a crear gente trabajadora y con espíritu emprendedor.

La tecnificación en el kibutz ha alcanzado los más altos rendimientos y una prueba de elasticidad que este sistema ofrece, viene a ser el proceso de industrialización, que recientemente se ha incrementado.

### El Ejido Colectivo

Otro tipo de colectivo dentro del sistema capitalista es el ejido mexicano. Antiguamente esta palabra se refería a las tierras comunales que se encontraban a la salida de los pueblos y que servían para usufructo colectivo (ganado y recolección de madera).

Después de Zapata en una proclama de 1911 en la que pide la devolución de los ejidos de los pueblos, sienta las

bases para institucionalizar, tanto la palabra como la organización. 25/

Posteriormente, la idea que inspiró a los legisladores en 1917 al establecer el ejido como sistema de tenencia de la tierra, fue la de proteger a las propiedades comunales de los pueblos. 26/

Actualmente existen tres tipos de ejido:

- El ejido parcelario. En este tipo de ejido, cada ejidatario trabaja independientemente su parcela.
- El ejido semicolectivo.
- El ejido colectivo.

El ejido como institución, comprende a la comunidad de ejidatarios organizados formalmente de acuerdo a lo que prescribe la Ley Federal de la Reforma Agraria. Sus principales autoridades son:

- La Asamblea General.
- El comisariado ejidal.
- El Consejo de Vigilancia.

25/ Centro de Investigaciones Agrarias, Estructura Agraria y Desarrollo Agrícola en México, Fondo de Cultura Económica, México, 1974.

26/ Ivan Restrepo y Salomón Eckstein, La Agricultura Colectiva en México.

La Asamblea General. Esta constituye el núcleo básico de la democracia ejidal, ya que en ella se discuten los asuntos y se toman las decisiones relativas a la marcha del ejido. En principio deben reunirse una vez al mes y las decisiones deben tomarse por mayoría de votos. Existen tres tipos de asambleas generales:

- a) Ordinaria. Las que se realizan mensualmente (el último domingo de cada mes).
- b) Extraordinaria. Estas se realizan cuando se presenta algún asunto imprevisto en el ejido.
- c) De Balance y Programación. Estas se convocan anualmente después que terminaron los trabajos de cierto producto, su objeto es informar a la Asamblea sobre los resultados de la organización, del trabajo y otros.<sup>27/</sup>

Comisariado Ejidal:

Este es electo en la Asamblea General extraordinaria de ejidatarios por mayoría de votos y está constituido por tres miembros, que desempeñan los cargos de: presidente, secretario y tesorero, propietarios y suplentes. Duran tres años en el puesto y pueden ser reelectos. Sus principales funciones son: señalar como se administrará todo lo

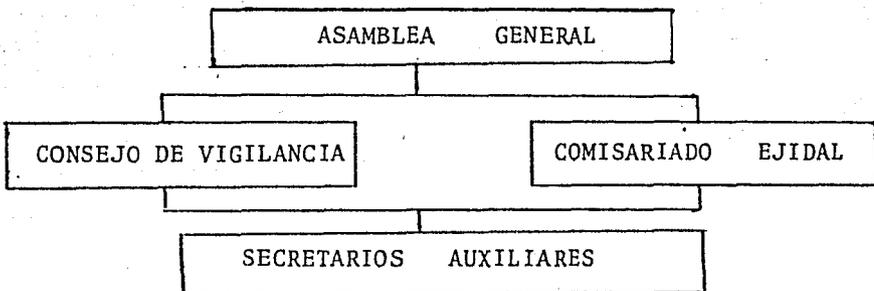
<sup>27/</sup> Secretaría de la Reforma Agraria, Subsecretaría de Organización y Desarrollo Agrario, Instituto Nacional de Capacitación Agraria, Manual para Campesinos, Organización Ejidal. México, 1976. p. 37-40.

que hay en el ejido, firmar los contratos y títulos de crédito a nombre del ejido, revisar las cuentas de los secretarios que manejan dinero, etc.<sup>28/</sup>

Consejo de Vigilancia:

El Consejo de Vigilancia está compuesto por tres miembros propietarios y tres suplentes, que deben satisfacer los mismos requisitos que se exigen a los miembros del comisariado, deberán durar en el cargo tres años y sus principales funciones son: vigilar que todos los actos realizados por el comisariado ejidal estén de acuerdo con la Ley Federal de la Reforma Agraria, con el reglamento interno, y con los acuerdos de asamblea. Vigilar que se cumpla con lo que las autoridades gubernamentales dispongan de acuerdo a las leyes.<sup>29/</sup>

El siguiente cuadro representa gráficamente la estructura de un ejido parcelario.<sup>30/</sup>



- <sup>+</sup>  
<sup>28/</sup> Secretaría de la Reforma Agraria y otras, Ob.cit.p.43-44.  
<sup>29/</sup> Secretaría de la Reforma Agraria y otras dependencias, -  
 ob. cit. p. 45.  
<sup>30/</sup> Secretaría de la Reforma Agraria y otras dependencias, -  
 ob. cit. p. 47.

Las características principales del ejido parcela -  
rio son:

- a) El campesino trabaja individualmente su parcela.
- b) Siembra, cosecha y comercializa sus productos en forma personal.
- c) Se organiza únicamente para obtener crédito.
- d) Se caracteriza principalmente por la poca calidad y cantidad de tierra que los ejidatarios poseen y también por su baja productividad, mecanización y la existencia de sistemas de riego.

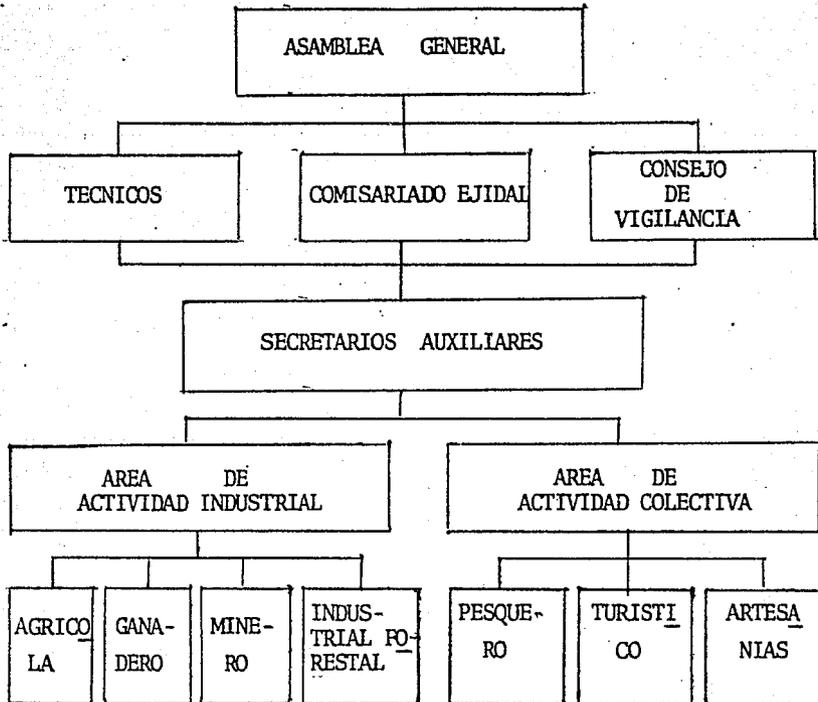
El Ejido Semicolectivo:

Se da este tipo de explotación cuando las operaciones para la producción se realizan unas veces conjuntamente y otras en forma individual; se da también cuando algunas actividades del ejido se realizan en forma organizada: Acuerdo entre varios ejidatarios para obtener crédito, podría ser un ejemplo.

Este tipo de ejido es el que se encuentra, generalmente en el actual proceso de colectivización.<sup>31/</sup>

<sup>31/</sup> Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, Secretaría general de Organización y Fomento Ejidal, Formas Básicas de Organización Ejidal, Manual No. 1, Dirección General de Organización Ejidal, México 1972, p. 99.

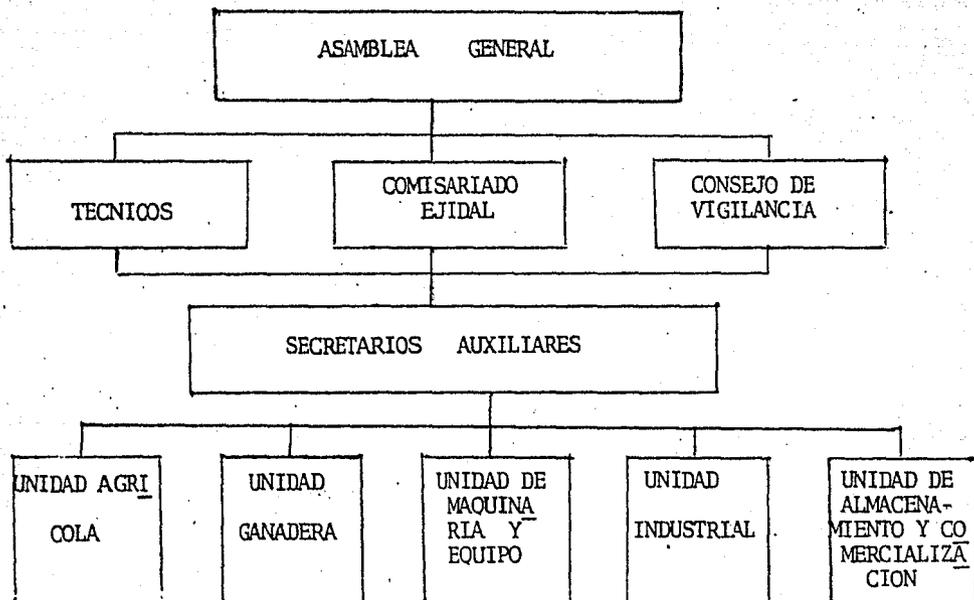
Su organigrama se presenta a continuación:



El Ejido Colectivo:

Es la forma de organización más avanzada que adoptan los integrantes de un ejido, para la realización conjunta de todas las operaciones y actividades del proceso productivo, con la finalidad de explotar íntegramente sus recursos sin la división en parcelas individuales, como sucede en los ejidos parcelarios.

Su organización es la siguiente:



A continuación se anotan algunos elementos propios de la formación de los ejidos.

El Código Agrario establece:

"Corresponde a la Secretaría de Agricultura y Ganadería la organización general y particular de los ejidos de los nuevos centros de población agrícola y de los núcleos que de hecho o por derecho guardan estado comunal. La S.A.G. podrá delegar la función de organización ejidal en el Banco Nacional de Crédito Ejidal".<sup>32/</sup>

<sup>32/</sup> (Artículo 199 del Código Agrario, Centro de Investigaciones Agrarias, Estructura Agraria y Desarrollo Agrícola en México, F.C.E. 1974).

Más adelante el Código Agrario en el artículo 200 - establece:

"Deberán trabajarse en forma colectiva las tierras que por-constituir unidades de explotación infraccionables, exijan-para su cultivo la intervención conjunta de los componentes del ejido:

En igual forma se explotarán los ejidos que tengan-cultivos cuyos productos estén destinados a industrializar-se y que constituyan zonas agrícolas tributarias de una in-dustria. En este caso también se determinarán los cultivos que deben llevarse a cabo.

Podrá asimismo, adoptarse la forma de explotación -colectiva en los demás ejidos, cuando por los estudios téc-nicos y económicos que se realicen se compruebe que con -ella pueden lograrse mejores condiciones de vida para los -campesinos, y que es factible implantarla".

El artículo 202 del Código Agrario dice:

.... Se adoptará la forma de explotación colectiva en los -ejidos, cuando una explotación individualizada resulta anti-económica o menos conveniente por las condiciones topográti-cas y la calidad de los terrenos, por el tipo de cultivo -

que se realice, por las exigencias en cuanto a maquinaria, implementos e inversiones de la explotación, o porque así lo determine el adecuado aprovechamiento de los recursos.<sup>33/</sup>

Debemos tener en cuenta que el ejido colectivo no ha tenido repercusión en otros países con condiciones semejantes al nuestro, porque sencillamente han sido muy pocos los ejidos colectivos que han salido adelante en México y esto se ha debido entre otras cosas, a las políticas que han seguido los diferentes gobiernos. Si hacemos memoria recordaremos que fue en el año de 1922 cuando aparece a primera disposición legal para la explotación del ejido colectivo, sin embargo, no es sino hasta el año de 1936 en el gobierno de Lázaro Cárdenas que la agricultura colectiva fue establecida en varios ejidos nuevos, después los gobiernos siguientes retiran todo apoyo a los colectivos.

Otro de los aspectos que desalentaban la organización ejidal colectiva era sin duda la política crediticia y así "antiguamente en cada ejido solo podía haber una sociedad de crédito; pero la Ley de Crédito Agrícola de 1955 permitió la división de sociedades en grupos y sectores, lo cual contribuyó a que aumentara su número. Actualmente basta con cinco ejidatarios para constituir un grupo solidario sujeto de crédito.<sup>34/</sup>

<sup>33/</sup> (Centro de Investigaciones Agrarias, ob. cit.)

<sup>34/</sup> (Centro de Investigaciones Agrarias, ob. cit. p.486).

La base formal de la explotación colectiva reside en el acto constitutiva de la sociedad colectiva, aprobada por todos los ejidatarios reunidos en Asamblea. Las funciones de la sociedad en términos generales son las siguientes:

- a) Obtener el crédito para el desarrollo de sus actividades.
- b) Organizar las actividades de sus miembros para el aprovechamiento cooperativo del crédito y de los recursos propios de la sociedad, implantando al efecto el sistema de producción colectiva, establecer tiendas de consumo y todos los servicios que los miembros asociados necesiten.
- c) Seleccionar, clasificar, industrializar, empaclar y vender sus productos;
- d) Establecer campos de experimentación agrícola y producción de semillas mejoradas;
- e) Adquirir maquinaria, animales de explotación, aperos, abonos, semillas, construir o adquirir almacenes, presas, canales y obtener en general todo aquello que sea necesario para que la explotación del ejido se realice en las condiciones más económicas;
- f) Representar a sus socios ante los gobiernos de la federación y de los estados y ante los ayuntamientos;
- g) Realizar todas las operaciones, celebrar los contratos y ejecutar todos los actos necesarios para la mejor consecución de los fines que se persiguen.<sup>35/</sup>

<sup>35/</sup> Centro de Investigaciones Agrarias, ob. cit. p. 487.

### Unión de Ejidos:

La unión de ejidos es un agrupamiento de ejidos con necesidades, problemas y producción semejantes, que se encuentran cerca uno del otro en una cierta región o zona y que se reúnen o asocian para organizar juntos su trabajo, la venta de sus productos, la compra de lo que necesiten, etc.

La unión está formada no por los ejidatarios comunes o pequeños propietarios individualmente, sino por las organizaciones que lo representan: ejidos, comunidades, etc.

Cuando se constituye una unión de ejidos debe realizarse una asamblea constitutiva, en la que estarán los representantes de cada ejido y un representante de la subsecretaría de organización y desarrollo agrario de la Secretaría de la Reforma Agraria.

Una vez que se aprobaron los estatutos de la unión, todos los representantes de los ejidos deben firmar el acta constitutiva, en donde se señala el régimen o forma de responsabilidad de la unión, su nombre y domicilio. Es necesario que en el nombre de la unión se notifique el tipo de actividad que realizará.

Por último, la unión deberá inscribirse en el Registro Agrario Nacional para que quede bien legalizada.<sup>36/</sup>

#### Objetivos de la Unión de Ejidos:

Cada unión de ejidos tiene sus objetivos definidos de acuerdo a las necesidades de sus ejidos miembros, sin embargo, podemos dar los principales objetivos generales de una unión:

Hacer gestiones para obtener crédito.

Que los ejidos se pongan de acuerdo para producir y ayudarse mutuamente en la producción.

Procurar vender sus productos en común, solidariamente.

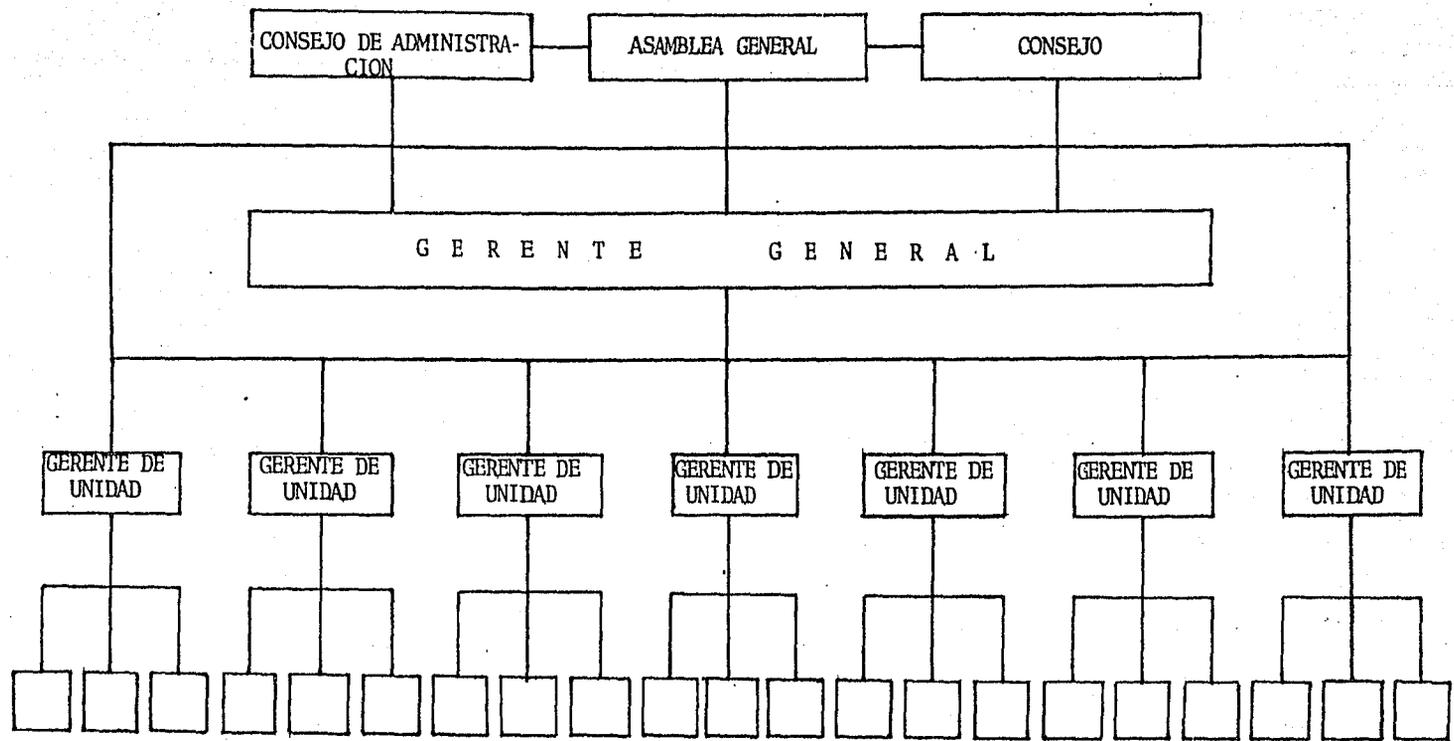
Estructura de la Unión de Ejidos.

A continuación se ilustra con un organigrama la estructura de la unión de ejidos:

---

<sup>36/</sup> Secretaría de la Reforma Agraria y otras dependencias-ob. cit. p. 59-60.

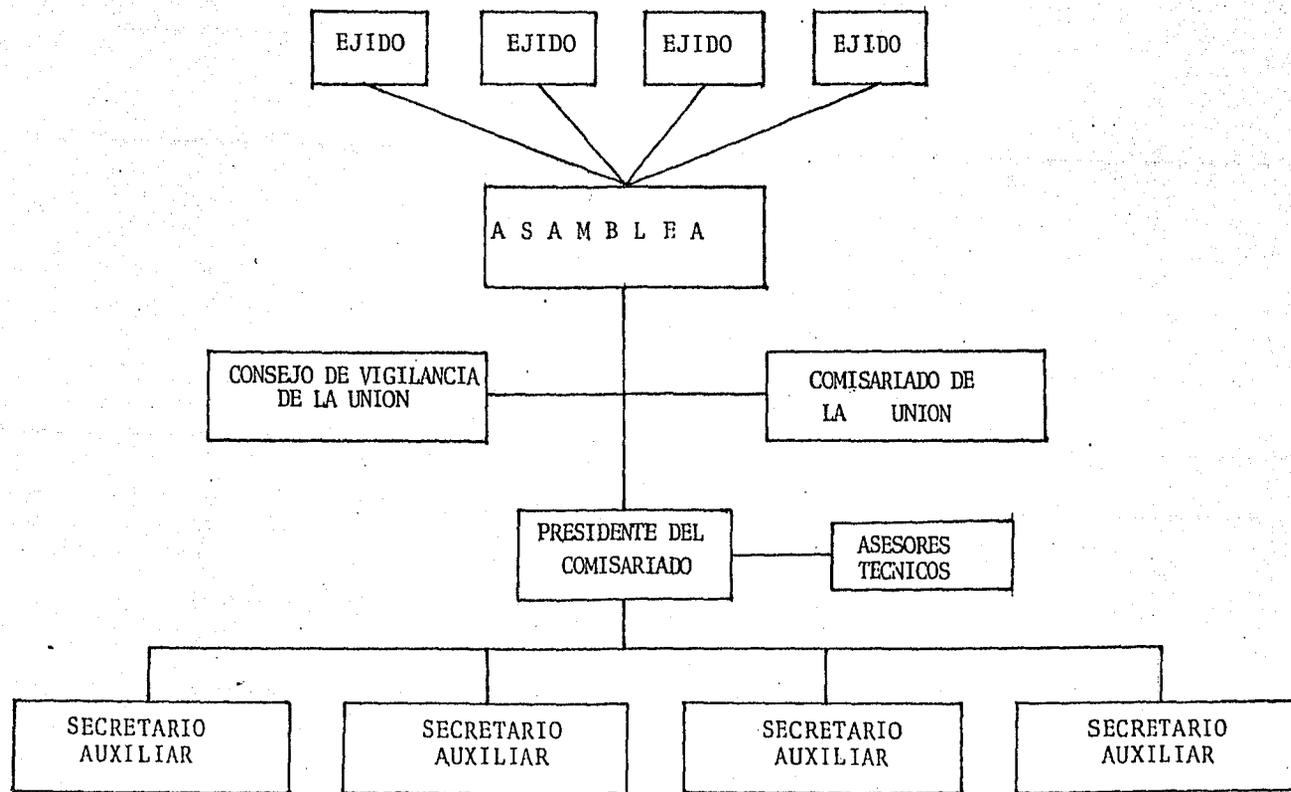
# ORGANIGRAMA DE UNA UNION DE EJIDOS



□ Obreros y Operarios en número indeterminado

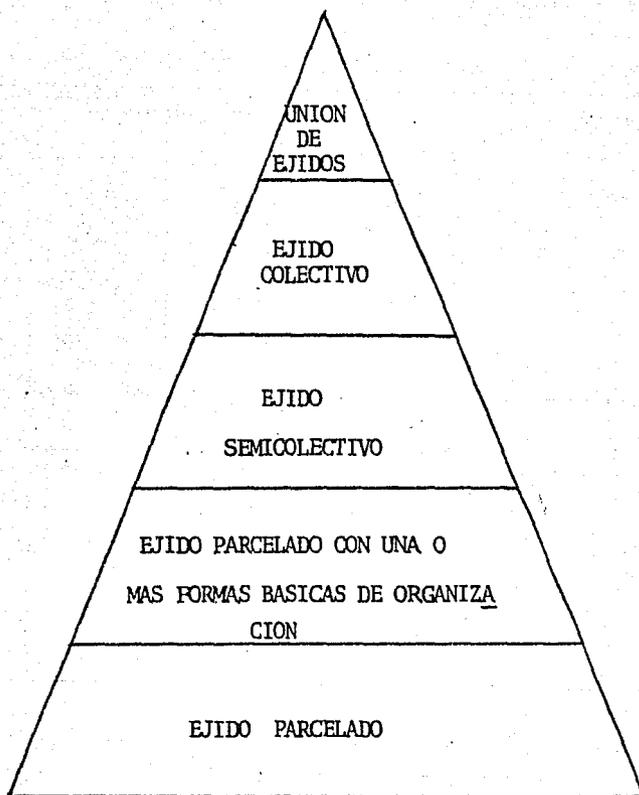
(D.A.A.C., ob. cit. p. 176)

# ESTRUCTURA DE LA UNION DE EJIDOS



(Tomado de S.R.A., Subsecretaría de Organización y Desarrollo Agrario, Instituto Nacional de Capacitación Agrícola, Manual para Campesinos, Organización Ejidal, México, 1976, p. 67).

## PIRAMIDE DE ORGANIZACION DE LOS EJIDOS



Tomado de D.A.A.C., ob, cit. p. 175.

Siguiendo con nuestro esquema de trabajo, ahora corresponde describir experiencias colectivas dentro del sistema socialista.

El modo de producción socialista, al ser un sistema socialmente más avanzado que los anteriores, trabaja la tierra en forma colectiva y aquí, esta forma de explotación cuenta con muchos más elementos para poder fructificar como tal. Indudablemente no podemos dejar de mencionar las carencias que ha sufrido la U.R.S.S. en materia de trigo por ejemplo. Para poder comprender que es lo que sucede, debemos ante todo tener en cuenta que la implantación de un sistema social, siempre implica cargar con las tendencias y comportamientos del sistema social anterior. Así durante los primeros años después de la Revolución Bolchevique el nuevo gobierno tiene que enfrentarse a los pequeños propietarios de tierra (kulaks) quienes no querían separarse de sus parcelas, y por otro lado el nuevo sistema requería importantes extensiones de terreno colectivo para poder mecanizar el campo.

Es así como tantas personas y costumbres, aunadas a una incipiente tecnología (la U.R.S.S. fue suspendida de todo apoyo tecnológico, teniendo que crear cuadros técnicos para llevar a cabo sus objetivos), comienzan la gran lucha de la socialización de los medios de producción.<sup>37/</sup>

<sup>37/</sup> Hellmann, Goehrke, Lorenz, Scheibert, Méx. Argentina y España, 1975. Rusia, Historia Universal, Siglo XXI.

Antes de pasar a describir el koljos y sovjos, debemos de tener en cuenta que hasta antes de 1930 existían tres tipos diferentes de empresas agrícolas colectivas, que se diferenciaban entre sí por su nivel de socialización:

La cooperativa para el cultivo común del suelo.

El artel agrícola.

La comuna.

La cooperativa para el cultivo común no llegaba a ser una empresa unificada, pues aunque las tierras particulares formaban un campo común, el trabajo colectivo se reducía al período comprendido entre la arada y la recolección.

En el artel agrícola se había colectivizado el aprovechamiento del suelo, los útiles, los animales de tiro y los almacenes, es decir, los medios de producción más importantes, mientras que los huertos para el cultivo de verduras y frutas, las viviendas, y en parte las vacas lecheras, así como las aves y el ganado menor seguían siendo de propiedad privada.

En la comuna, por el contrario, se habían colectivizado junto con la explotación del suelo, todo el ganado y los enseres y todas las edificaciones incluso las viviendas. <sup>38/</sup>

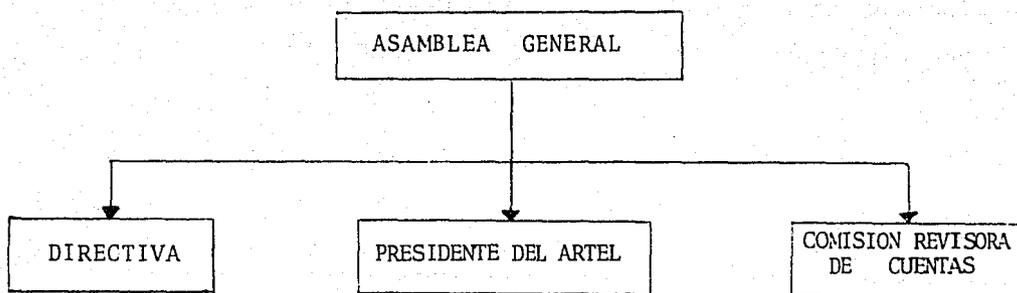
---

<sup>38/</sup> Hellman y otros. Ob. cit. p. 313.

### Koljos

El koljos es una organización cooperativa de campesinos para explotar en comunidad una gran hacienda agraria-socialista con medios de producción colectivizados, utilizando para el efecto el sistema de artel agrícola anteriormente descrito.

La organización la podemos explicar en el siguiente organigrama:



Conviene señalar algunos aspectos importantes sobre el trabajo en el koljos y su retribución:

En el socialismo obra el principio de "cada cual según su capacidad; a cada cual según su trabajo".

en tales condiciones los que propician la produe -

ción, son los hombres que producen y a la vez, tienen necesidades. Para obtener la retribución de un trabajo es necesario trabajar y dentro del esquema socialista el que alienta la producción en el koljos es el mismo koljosiano, pues "al aumentarse la producción social y los bienes materiales se amplían las posibilidades para formar un fondo mayor para retribuir el trabajo".<sup>39/</sup>

La forma de retribución del salario se hace por medio de los trudodient o "día del trabajo", es decir, que éste vino a ser la medida de trabajo invertido por los koljosianos en la hacienda social y el grado de recompensa por dichos trabajos.

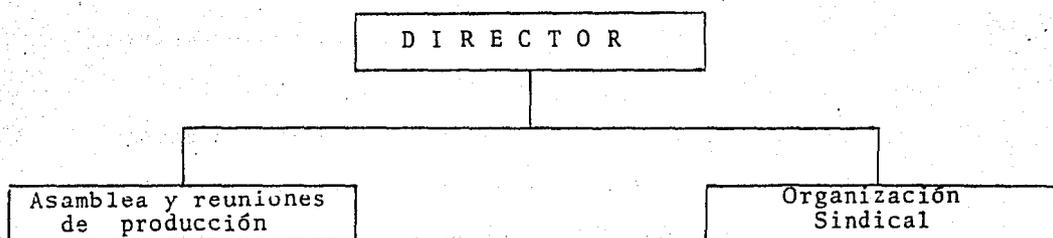
Mediante el "día de trabajo" todas las distintas clases de labores en el koljos se reducen a una unidad de medida. El trabajo calificado se tasa más alto que el que no lo es. El pago puede hacerse en especie o en dinero.

Parte de la producción se le vende al Estado, según planes fijados para destinarla a cubrir las necesidades de la población. En toda su actividad los koljosos cuentan con una gran cantidad de máquinas agrícolas y camiones, no es difícil imaginarse cuanto se avanzó en comparación con los

<sup>39/</sup> M. Antuñez Oviedo, y otros, ob. cit. p. 20.

tiempos anteriores a la Revolución.<sup>40/</sup>

Los sovjoses son empresas agrícolas del Estado en -  
la U.R.S.S. Su organización es la siguiente:



Dirige al sovjos un director designado por las instituciones estatales correspondientes. En el ejercicio de sus funciones, el director parte de la autoridad única, sus indicaciones y disposiciones son de ejecución obligatoria, sin embargo, obreros y especialistas participan en la dirección de la empresa, examinan y deciden en sus asambleas y reuniones de producción conjuntamente con la administración los problemas importantes de la economía del sovjos y de los aspectos culturales y de la vida diaria de sus trabajadores.

<sup>40/</sup> M. Antuñez-Oviedo, y otros. Ob. cit. p. 20-21.

Existe un sindicato que defiende los intereses de los obreros y empleados del sovjos, controla la observancia de la legislación laboral, las normas de seguridad, etc.<sup>41/</sup>

#### Comuna Popular China:

Dentro de la colectivización en China nos encontramos con la comuna popular, donde el Partido Comunista de 1958 a 1960 asume todas las funciones cooperativas y además se ocupa de las necesidades administrativas, políticas, culturales y económicas de la población local. Sin embargo, años más tarde en el sexenio 1960-1966 la enorme tensión que impuso a todos, los recursos técnicos y humanos y la explotación intensiva de tierras durante la fase del Gran Salto acabaron desastrosamente.

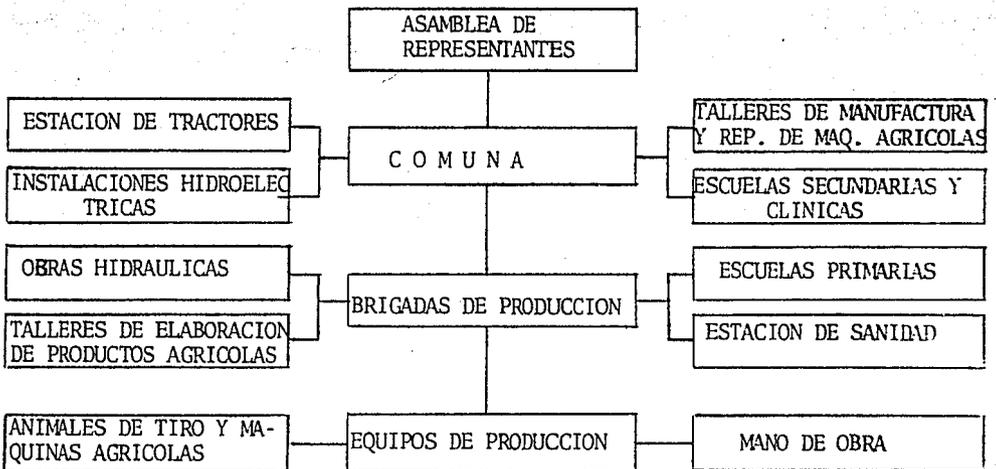
En este mismo lapso de tiempo se reorganizaron las comunas, siendo responsable de las tareas administrativas, las escuelas, hospitales y la milicia, así como el Estado. Al mismo tiempo que la producción pasaba a depender de unos "grupos de trabajo" que normalmente solían coincidir con los distintos pueblos y aldeas.

Se dió más autonomía a los campesinos para planificar la producción local y resurgieron incluso las huertas -

<sup>41/</sup> M. Antuñez Oviedo y otros. Ob. cit. p. p. 22.

familiares, que habían quedado abolidas durante el Gran Salto. Nuevamente se autorizó a los agricultores vender ciertos productos y a dedicar a la explotación privada algunos campos de cultivo.<sup>42/</sup>

Veamos la organización en el siguiente organigrama:



La comuna popular ejerce el principio del centralismo democrático. Las asambleas de representantes de equipo de producción, brigada y comuna, son los órganos de poder, los representantes son electos después de la plena discusión de los miembros. Cada miembro tiene derecho a elegir y ser electo.

<sup>42/</sup> Eberhard Dulfer, La Eficiencia de las Cooperativas en los Países en Desarrollo. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Roma, - 1975.

La comuna popular tiene tres niveles de organización: asambleas, brigadas y comuna propiamente dicha.

La comuna tiene la propiedad colectiva de cada uno de los tres niveles con el equipo de producción como la unidad básica del cálculo económico, el cual tiene la facultad de organizar, manejar y utilizar su tierra, animales de tiro y máquinas agrícolas, así como la mano de obra. Arregla también independientemente, sus ingresos y distribución.<sup>43/</sup>

Para terminar, citaremos un último ejemplo muy interesante, donde se pone de relieve la ayuda que presta el Estado Socialista a los sistemas cooperativos; nos referimos al cooperativismo en Rumania.

### R U M A N I A

#### Economía:

Rumania tiene una economía basada en la propiedad socialista sobre los medios de producción. La nacionalización de los medios de producción (11 de junio de 1948) - abrió una nueva etapa en el desarrollo económico del país y permitió la creación de un sector socialista de Estado en la economía; el paso a la dirección planificada de la economía nacional.

<sup>43/</sup> M. Antuñez Oviedo y otros. Ob. cit. p. 16.

Mediante la cooperativización de la agricultura, - las nuevas relaciones de producción fueron generalizadas en toda la economía, así en Rumania la propiedad socialista - que reviste sea la forma de propiedad estatal, sea la de - propiedad cooperativista, abarca todos los medios de producción del país.

La propiedad estatal que pertenece al pueblo esta - constituida por todas las riquezas del subsuelo, las minas, los terrenos del fondo de tierras del Estado, los bosques, - aguas, fuentes de energía natural, las fábricas y empresas, los bancos, las empresas agrícolas del Estado, las empresas de mecanización de la agricultura, las vías de comunicación los medios de transporte y telecomunicación del Estado, el fondo estatal de edificios y viviendas, la base material de las instituciones social-culturales del Estado.

La tierra de las cooperativas agrícolas de producción - los animales, los aperos, las instalaciones y construcciones que les pertenecen son propiedad cooperativista, igual que la parcela de tierra, que según los estatutos de las cooperativas agrícolas de producción, se encuentra en - usufructo de las haciendas de campesinos cooperativistas.

El Estado apoya a las cooperativas de producción y - a las demás organizaciones cooperativistas y protege la -

propiedad de las mismas.

Con vistas al crecimiento de la eficiencia de la actividad económica en todos los sectores, se ha manifestado e intensificado últimamente una preocupación especial por el perfeccionamiento de la organización y dirección de la Economía, por la organización científica de la producción y del trabajo. En este sentido se comenzaron a constituir centrales industriales, unidades económicas poderosas que disponen de una amplia autonomía. Las centrales industriales o las unidades con estatutos de central agrupan a varias empresas, asegurando una completa integración económica y financiera de las mismas. Son organismos de dirección con actividades productivas de buena administración de los medios materiales y financieros de las empresas, capaces de valorizar más ampliamente las ventajas de la cooperación y especialización de la producción de las mismas.

Paralelamente se han reorganizado los ministerios con el fin de eliminar los eslabones intermedios de un centralismo excesivo y vincular más estrechamente los ministerios a la actividad concreta de las unidades económicas.

Se han aplicado medidas para la profundización y el desarrollo de la democracia económica y el respeto riguroso de los principios del centralismo democrático y de la dirección

ción colectiva. La creación de los comités y consejos de los trabajadores y la institucionalización de las asambleas generales de asalariados han contribuido al amplio fomento del principio de la dirección colectiva en las empresas y centrales económicas, han servido de elemento estimulador para la valorización en una escala un cuanto más amplia del pensamiento y la acción colectiva, para la movilización más intensa de las masas en la organización y dirección de la producción, para la profundización de un democratismo en la dirección de la Economía y en toda la vida social.

#### Agricultura:

La agricultura es una rama básica de la economía rumana y su importancia ha crecido como resultado de la industrialización del país.

La cooperativización de la agricultura iniciada en 1949, fue terminada en 1962; es decir, que se ha llevado a cabo paulatinamente en las condiciones del desarrollo ininterrumpido de la agricultura y del constante aumento de la producción.

La agricultura de Rumania cuenta con 4626 cooperativas agrícolas de producción, con una superficie agrícola de 9,025,100 Has., 364 empresas agrícolas estatales, con una -

superficie agrícola de 2,069,900 Ha. La mecanización de las principales faenas agrícolas está asegurada por 743 estaciones de mecanización de la agricultura.

Las empresas agrícolas estatales son grandes unidades de producción que pertenecen al Estado. Están integrados por granjas agrícolas que representan la unidad de producción básica, especializada sea en el sector vegetal, como en el ganadero en un número limitado de ramas de producción y que disponen de los tractores y máquinas agrícolas necesarios.

Las empresas agrícolas estatales cuentan con autonomía e independencia. Ellas elaboran el plan único de producción por empresa, en base de consultas con las granjas y junto con éstas organizan la producción y aseguran todas las medidas con vistas a la realización, en buenas condiciones, de las tareas del plan, del perfil y de la especialización de la producción en las granjas a la empresa, le incumben también, la tarea de suministrar las semillas, los animales de raza, de velar por la aplicación en la producción de los resultantes de la investigación científica agrícola y zootécnica, las novísimas conquistas de la agrotecnia moderna.

Las estaciones de mecanización de la agricultura -

pertenecen al Estado y sirven a un determinado número de cooperativas agrícolas de producción. Organizan para cada cooperativa agrícola de producción una sección de mecanización que reúne, para explotación y mantenimiento, tanto los medios propios como los que pertenecen a la cooperativa. Estas estaciones aseguran la mecanización de las faenas en los cultivos de cereales y plantas en la horticultura; viticultura, fruticultura, zootecnia, transportes, irrigaciones y electrificación de los procesos de producción y toda clase de trabajos solicitados por las cooperativas agrícolas. Estas responden del mantenimiento y de la reparación de sus propias casas, así como de aquéllas que pertenecen a las cooperativas agrícolas que sirven.

En las cooperativas agrícolas de producción, constituidas a base de la asociación libremente consentida de los agricultores, se han tomado medidas con vistas de perfeccionamiento de la organización, la regularización y retribución del trabajo, tendientes a contribuir al desarrollo económico de éstas al aumento de los ingresos de los cooperadores, al aseguramiento de un ingreso mensual mínimo garantizado, a la elevación de su nivel de vida. El trabajo en las cooperativas agrícolas de producción se desarrolla en las granjas de producción organizadas por brigadas o equipos, siendo remunerado en metálico o en metálico y especies de acuerdo con la cantidad y calidad. Las cooperativas agrícolas

las de producción están agrupadas en uniones cooperativistas departamentales, y éstas a su vez en la Unión Nacional de las Cooperativas Agrícolas de Producción, organizaciones que responden de la aplicación y del respeto del Estatuto de la C.A.P. en todas las cooperativas agrícolas de producción, toman medidas para organizar mejor el trabajo y su retribución, para aumentar el cointerés material, para incrementar la producción agropecuaria para realizar el plan estatal en la agricultura cooperativista.<sup>44/</sup>

#### 3.4 EXPERIENCIA DEL COLECTIVISMO EN MEXICO

##### EJIDO COLECTIVO - "PLAN CHONTALPA"

###### Marco Conceptual - Geografía

La región geográfica conocida como la Chontalpa está localizada en la parte occidental de la llanura tabasqueña, dentro del gran valle de Grijalva, la región ocupa unas 800 hectáreas en donde el clima es cálido y húmedo, característico de las tierras tropicales. Su altitud media es de 10 metros sobre el nivel del mar y en relación al tipo de tierras, es preciso decir que la totalidad es de formación aluvial, muy buenas para la agricultura. De las 300 mil hectáreas que abarca el proyecto original de desarrollo, el

<sup>44/</sup> Paul Al. Georgescu, Constantin Stanescu. Rumania. Ed. Meridiane. 1973.

90% de las tierras estan clasificadas como de primera clase, sin embargo, la escasa pendiente y la falta de salidas naturales para el agua que se acumulaba durante una larga temporada de lluvias anuales, el desbordamiento de ríos y la lenta permeabilidad de los suelos, constituían serios obstáculos para el desarrollo agropecuario de esa superficie.

#### Antecedentes Históricos:

El ejido colectivo (22 ejidos colectivos en la región) conocido como "Plan Chontalpa" tiene las causas de su origen en la problemática del agro nacional, problemática que ha existido desde siempre. En 1960 fue cuando se empezó a idear el plan al cual la Secretaría de Recursos Hidráulicos se encargó de darle forma, basándose principalmente en las experiencias de la presa de Mal Paso que se inició e se mismo año, terminando hasta 1964. Para la construcción de ésta presa se formó una comisión cuyo nombre fue la de "Comisión de Grijalva" que poco después se hizo cargo del "Plan Chontalpa".

Hasta 1966 fue cuando se empezó a implementar el plan, luego de seis años de estudios, asambleas, acuerdos, informes, proyectos, consultorías, contratos, revisiones, etc., todo esto a todos los niveles, junta de secretarios de estado (20 de diciembre de 1963); revisión del proyecto

por técnicos alemanes (febrero de 1964); informe de la comisión de secretarios (14 de enero de 1964); revisión del proyecto por técnicos-israelíes (abril de 1964); plan terminado (diciembre de 1964); etc. etc.

Todo lo anterior no logró exentar a la comisión de los problemas de un plan que ha ido variando conforme las exigencias, es decir, se inició con la idea de explotar la tierra con el sistema de ejidos parcelarios, poco después se constató que la producción que arrojaban no correspondía a las expectativas del gobierno federal y por tanto se vieron obligados a adoptar la explotación colectiva con el consiguiente desacuerdo de la iniciativa privada.

Los objetivos del plan pueden definirse prácticamente como políticos, ya que la situación del campesinado en todo el país y el descenso de la producción agrícola en el mismo, ponen en evidencia y peligro el sistema de explotación; Rodríguez Castro señala<sup>45/</sup>: "Antes que nada era necesario definir qué sistema de explotación y tenencia de la tierra se utilizaría. Cualquiera que fuera, debería buscar dos objetivos: primero, mejorar las condiciones de vida del campesinado en toda la zona; segundo, contribuir a elevar la producción agropecuaria del país tan deficiente en las últimas décadas, por la desorganización general en la economía mexicana". Pero, nos preguntamos hasta donde se -

45/ Ignacio Rodríguez Castro, El Ejido Colectivo, Última Esperanza, (Plan Chontalpa) Edit. Marcha, S.A. 1975, p. 41.

ha cumplido alguno de ellos. Las opiniones son muy variadas al respecto, el grueso de la gente señala el plan como un fracaso en toda la extensión de la palabra sin más aval que la información popular, Rodríguez Castro dice: "Por ser una noticia tan mal manejada, el Plan Chontalpa ha sido objeto de muchas críticas injustificadas. Entre ellas destacan dos: que es un programa muy costoso y sin resultados evidentes; y que su elevada inversión hace imposible multiplicarlo en otras partes del país". Lo cierto es que a diez años de iniciado el plan, no produce ni con muchos resultados positivos acordes a iniciativa de tal magnitud.

Se hablaba de la inversión. Esta fue de 1200 millones de pesos de los cuales 350 se invirtieron en obras de beneficio social que directamente mejoraron las condiciones de vida de 5500 familias y el resto (850 millones), se utilizaron en obras de infraestructura.

Las fuentes de financiamiento fueron el Banco Interamericano de Desarrollo, la Alianza para el Progreso y recursos nacionales. "Fue así como finalmente Nacional Financiera, S.A. y el Banco Interamericano de Desarrollo celebraron dos contratos de Crédito para la ejecución del proyecto, incluyendo, naturalmente, los fondos canalizados por la ALPRO".

"El primer contrato fue por cinco millones de dólares, cubiertos por fondos de la Alianza para el Progreso.-- El segundo fue por 25 millones 500 mil dólares con fondos directos de BID; en total, ambos préstamos constituyeron la suma de 381 millones 250 mil pesos mexicanos".<sup>46/</sup>

Ya con el financiamiento se procedió a indemnizar a todos los latifundistas y terratenientes, así como a pequeños propietarios, puesto que el programa "tan solo era para ejidatarios".

Cabe decir que la información que existe acerca de este plan, es en su mayoría de origen estatal por lo que se trata de disminuir los desaciertos del mismo. De ahí, que en el libro mencionado se recalquen los logros para el futuro (¿?) y se trate de dar una orientación al trabajo de benevolencia.

#### Funcionamiento:

Mencionamos ya que el programa de la Chontalpa tuvo y ha tenido muchos problemas de diversa índole, Uno de los más importantes se debió al desfásamiento que tuvo el programa a causa del mal manejo financiero. Otro fue el de la educación, formas de vida (hábitos), intereses creados, etc.

<sup>46/</sup> Ob. cit. p. 47.

veamos:

Crédito: para entender mejor este inciso es necesario aclarar que el crédito que el gobierno mexicano concertó con el BID, fue exclusivamente para obras de infraestructura, quedándole a este la responsabilidad de aportar en su justo momento los recursos necesarios para realizar los programas de producción agrícola de acuerdo al calendario previamente establecido. Lo sucedido fue que al no cumplir el gobierno con lo estipulado y al administrar el BID todo lo establecido para las obras de infraestructura, se produjo un desfase entre el avance de las obras de infraestructura y los programas agrícolas, con la consecuente generación de desconfianza a todos los niveles, en torno a las bondades y posibilidades del programa. Parece ser, y es lo que afirma Ignacio Rodríguez Castro, que si el crédito otorgado por el BID hubiera sido atado -es decir, para infraestructuras y programas de producción- se hubiere trabajado con éxito, obteniendo resultados muy rápidos. Así, pues, se perdieron dos años, por lo menos, en este grave error de disponibilidad financiera.

Intereses creados: como la inadecuada distribución de las tierras (el 55% aprox. eran propiedades privadas) generaba hondos desequilibrios económicos, sociales y políticos entre los habitantes de la región, se pensó como primer

paso dar una nueva forma de tenencia de la tierra, el sistema ejidal parcelario (hasta mucho después se adoptó el sistema colectivo). Pues bien, lo interesante de este reacomodo en la tenencia es que los que tenían hectáreas y hectáreas no estaban de acuerdo con la acción que ejecutaba el gobierno, negándole el apoyo que siempre le había ofrecido, de esta manera iniciaron una serie de desajustes por todos los medios posibles, llegando a manipular campesinos que fueron puestos en "orden" por el ejército. (Castro opina al respecto: "pero la oposición al proyecto, manipulada por quienes estaban perdiendo sus privilegios, era ya en definitiva indetenible mediante el diálogo y los llamamientos a la cordura. Fue entonces cuando el Ingeniero Carlos Molina Rodríguez pidió al entonces secretario de gobernación, licenciado Luis Echeverría Alvarez, la intervención armada en la zona. Después del acuerdo presidencial de rigor, el secretario de gobernación anunció a los directores del proyecto que el ejército invadiría la región".<sup>47/</sup> 18 de abril de 1967.

Producción Agrícola: para proveer del crédito para la producción agrícola a los campesinos, el gobierno nacional fundó una sucursal especial del Banco Agropecuario del Sureste que se ubicó en la ciudad de Cárdenas. Esa institución se instaló con la finalidad de otorgar crédito eficien

47/ Ob. cit. p. 97.

te y oportuno al campesinado, pero como siempre el banco - efectúa un préstamo cuando el solicitante demuestra que tiene los bienes suficientes para respaldarlo, o sea, cuando - demuestra que no lo necesita, de tal manera que se tuvieron que formar grupos solidarios que jamás pudieron trabajar de acuerdo por vicios de muchos tipos; diversidad de crit - rios en el momento de programar la siembra, actitudes perso - nalistas que impedían organizar un calendario para utilizar la mecanización adecuadamente, unos trabajaban menos y - otros más contabilizándose igual. Todo lo anterior redundó - en que el 75% de los ejidatarios de los grupos solidarios - no pagaron a tiempo, los líderes comercializaron los produc - tos con una ganancia personal, otros especulaban con el pre - cio que les habían pagado, etc. Fue aquí cuando se empezó - a pensar en la explotación colectiva.

Hábitos de vida: los 35,000 habitantes de esta re - gión presentaban formas de vida muy retrasadas por lo que - el cambio de estas resultó en algunos casos bastante difí - cil. De algunos recintos que apenas podían llamarse casas, a casas propiamente dichas, con todas las cosas necesarias. Para todos resultó muy doloroso cambiar su paisaje, honda - mente arraigado en su psicología, por una nueva forma de vi - da totalmente distinta. En algunos casos, las mujeres pre - sentaban mayor resistencia al cambio de domicilio, buscando múltiples argumentos para no dejarse convencer. Es claro -

que este cambio fue aceptado más rápidamente por los jóvenes quienes tenían menos prejuicios y menos pautas culturales que defender. Resultó tan intrincado este paso, que algunas familias regresaron a su antigua casa, tardando meses en regresar al poblado.

Políticas: este es el principal rubro en el que ha fallado, no propiamente el plan, sino el gobierno nacional, pues en su afán de seguir una reforma que no afecte mucho los grandes intereses, ha ido variando sus políticas a tal grado que en lugar de reforzar la estructura organizativa dentro del plan, a partir de 1971 inicia un proceso de desvertebramiento continuo. En 1972 las escuelas primarias pasan a ser dirigidas por la S.E.P.; las clínicas se entregan a la SSA. De esta forma la comisión del Grijalva perdió mucho de lo que había ganado al estarse manejando como un ente autónomo.

#### Consideraciones Finales:

A lo largo de los incisos anteriores hemos mostrado someramente algunos rasgos característicos del Plan Chontalpa, creemos que nos basta, aunque no en forma sobrada, para hacer algunas conclusiones:

- a) El Plan Chontalpa ha sido una salida política del -

gobierno federal ante las exigencias del campesinado y la disminución de la producción agropecuaria.

- b) Ha habido fallas en toda su implementación por lo que se le ha mermado toda la efectividad que se esperaba.
- c) Se ha creado tecnología para la explotación del trópico húmedo que se pueden aplicar en las 800,000 hectáreas que posee el país del mismo clima.
- d) El hecho de que se hayan impuesto todas y cada una de las cosas del Plan en la región, hizo que se multiplicaran los problemas.

#### EJIDO COLECTIVO - "EL MANANTIAL"

##### Marco Conceptual:

Durante más de 50 años el proceso agrario ha sido un medio para aliviar por un lado, (las más de las veces sin lograrlo) las tensiones existentes en el mismo agro mexicano y por otro, elevar la producción de alimentos que cada día resulta menos suficiente para satisfacer el hambre del pueblo. Dentro de ese proceso hay regiones que sobresa

len por su importancia y singularidad. Una de ellas es la nacida en 1936 bajo la vigilancia personal del presidente - Lázaro Cárdenas, en la cual se adaptó el sistema ejidal de explotación colectiva "La Laguna".

Es en esta región donde está enclavado el ejido co-lectivo "El Manantial", que es el que ahora nos ocupa.

Dada la importancia de la región apuntamos un marco geofísico general derivando al particular estudiado, para así situarnos en forma más clara.

#### Localización:

La Laguna se localiza al sur del llamado Balsón de Mapimí, es una región de aproximadamente seis mil kilóme - tros cuadrados, de los cuales la mitad son cultivables, van desde la parte sur del estado de Coahuila hasta la parte media occidental de Durango, su altura es de 1100 a 1200 mts. sobre el nivel - del mar y clima desértico con escasa precipitación pluvial; al menos - ir suficiente para una agricultura altamente desarrollada; - su cultivo más importante es el algodón.

Existen dos ríos que riegan la región, el Nazas y - el Aguanaval y como estos nacen en otras regiones, es posi - ble mediante la captación de sus aguas, proveer del líquido

a algunos cultivos.<sup>48/</sup> La agricultura es la parte medular de la economía de la comarca, concentrándose las inversiones en maquinaria y en obras hidráulicas. Políticamente comprende cinco municipios del estado de Coahuila (F.I. Madero, Matamoros, San Pedro, Viesca y Torreón) y cuatro municipios del estado de Durango (Gómez Palacio, Lerdo, Mapimí, y Tlalhualilo). El Manantial se encuentra a 25 kilómetros de la ciudad de Torreón con dirección Nor-Este, siendo imposible usar riego por gravedad proveniente de la presa "Lázaro Cárdenas" por lo que utilizan riego por bombeo, utilizando varias norias que adquirieron conforme al tiempo.

#### Historia del Ejido:

El impulso dado por el presidente Lázaro Cárdenas a la colectivización del campo, especialmente en la región de "La Laguna" (1936), hizo que ese mismo año, el 23 de noviembre, se reunieran 42 trabajadores (25 eran peones permanentes o "acasillados" y 17 temporales o "no acasillados"). Todos ellos obtuvieron tierra por hacerse la repartición cuando se encontraban laborando en la región, apareciendo por tal razón en listas, que formaron el ejido colectivo de "El Manantial".

Las dotaciones fueron ese mismo año a razón de 4 -

<sup>48/</sup> 198,000 hectáreas.

"Las Condiciones de la agricultura en la zona de La Laguna". Secretaría de Agricultura y Ganadería, México, 1928.

hectáreas susceptibles de riego por cada ejidatario. La distribución de las tierras del ejido, así como las de toda la región, fue sin embargo deficiente; sus fallas fueron:

- 1) Urgente rapidez con que las tierras fueron dotas.
- 2) Una deficiente estructura legislativa.
- 3) Planeación insuficiente.
- 4) Estimación exagerada del área de riego repartida.

En 45 días se distribuyeron 500,000 hectáreas entre 30,000 campesinos organizados en 300 ejidos, uno de los cuales era "El Manantial".

En 1937 iniciaron la construcción del poblado que - estuvo tan bien planeado que en la actualidad representa uno de los más funcionales. Poco después los 17 miembros - que no habían sido antaño "acasillados" decidieron dejar el colectivo porque, jamás habían tenido experiencias de ningún tipo y acostumbrados a ser pasivos no pudieron aguantar los problemas de organización que presentaron. Los 25 restantes lucharon por sobrevivir a las malas condiciones imperantes en su ejido, como son: falta de crédito o muy res-tringido, falta de riego, etc.

Durante diez años sembraron sus tierras regándolas con agua proveniente de dos norias, ya que como decíamos, es imposible el riego por gravedad. Fue hasta 1946 cuando al adquirir una tercera noria se cimentó la sociedad, desarrollándose económicamente a tal grado que en 1948 pudieron instalar la corriente eléctrica que trajo muchas más facilidades para su desarrollo a todos los niveles.

Aún a esas fechas no les daban un crédito abierto por lo que tuvieron que incrementar su ahínco para que en 1950 pudieran tener una cuarta noria. Todas electrificadas.

Este poder de riego les permitió tener en 1972, 177 hectáreas regadas: 100 de vid, 40 de alfalfa, 13 de nogal-20 de maíz y 4 de higuera.

Los ejidatarios estaban convencidos de que la vid les produciría más ganancias que el algodón, pero los créditos eran para sembrar este último. Así, en 1955, financiados con dinero obtenido para la siembra del algodón, se plantaron algunas hectáreas de vid siguiendo el proceso hasta lograr que en 1964 no se sembrara más algodón que redituaba mucho menos.

Después de que en 1964 lograron sembrar vid en una cantidad de hectáreas grande, los ejidatarios optaron por -

diversificar sus cultivos y sembraron en 1970, 13 hectáreas de nogal. Cinco años después, o sea en 1975, empezaron a ver los frutos de ello.

En la actualidad es "El Manantial" uno de los ejidos más avanzados económicamente, cuenta con casas amplias de dos cuartos o más, buenos servicios públicos como son: agua potable (tomas internas en las casas), norias electrificadas, calles con alumbrado, cine (particular de un socio), tres tiendas y una de CONASUPO, servicio médico particular (cada socio paga 600 pesos anuales a un hospital para que les preste este servicio desde 1963), etc.

#### Organización:

Aunque con muchos problemas desde su inicio, el ejido colectivo se preocupó por la buena organización del mismo. Al salir los 17 miembros que no pudieron adaptarse al nuevo sistema de producción trataron (los restantes), desesperadamente de organizarse pues veían que de no hacerlo les ocurriría lo mismo en un tiempo no muy lejano. Ellos instituyeron una asamblea general que se reúne cada 15 días y en donde se dilucidan todos los problemas que se tengan en el proceso productivo, asuntos de la sociedad, créditos, compras, inversiones, etc. Además cada uno de los miembros se integró a una comisión específica para evitar desviaciones-

que pudieran afectar la buena marcha de la empresa, por ejemplo: las norias, la siembra, bodega, etc. Dichas comisiones han sido cambiadas periódicamente desde entonces, disminuyendo considerablemente el peligro de que alguien empezara a manipular dicha comisión.

La información no permite determinar los cuadros inferiores en un organigrama funcional.<sup>49/</sup>

#### Proceso Económico:

La sociedad de "El Manantial" es un caso excepcional de éxito tanto económico como social. Sus logros económicos resaltan aún más cuando se compara con otras sociedades ejidales de "La Laguna", aún las clasificadas como "buenas".

"En aquel año 'El Manantial' cultivó 88 hectáreas, todas ellas de bombeo. Este solo hecho puso a la sociedad en una situación desventajosa frente a otras sociedades que tenían acceso a riego por gravedad, por lo menos en un cuarto de su superficie. Por esa razón, tuvieron que aplicar insumos por valor medio de \$ 12,000,00 por hectárea, superior en un 50% a los registrados por las sociedades "buenas"

---

<sup>49/</sup> La Agricultura Colectiva en México (la experiencia de La Laguna) Ivan Restrepo y Salomón Eckstein. Siglo XXI Editores.

no obstante su producto residual no es inferior, dejándoles cerca de \$ 5,000 por hectárea".

"El valor del capital formado en el ejido (sin contar el valor de la propia tierra) llegaba a cerca de 4 millones de pesos, o sea, \$ 150,000.00 por socio o \$ 40,000 por hectárea sembrada. Estas cifras exceden en mucho a las registradas por otras sociedades y se asemejan a los predios más capitalizados de la comarca. Pero en contraste con estos últimos, este capital no reemplazó mano de obra, sino incrementó su uso: cada hectárea en "El Manantial" generó 330 días-hombre de empleo frente a sólo 60-70 días en predios privados de una escala comparable y 160 días en otras sociedades buenas".

Para evaluar los logros económicos de los diversos grupos de tenencia en la Comarca Lagunera el Centro de Investigaciones Agrarias realizó en 1967 una encuesta que abarcó cerca de 250 productores agrícolas. Los productores de La Laguna se dividieron en tres grupos principales: propietarios privados, ejidatarios asociados en sociedades colectivas y ejidatarios libres. Las sociedades colectivas a su vez fueron divididas en "buenas", "malas", "regulares" según los técnicos del Banco que tomaron en cuenta muchos factores, principalmente la superficie de riego.

Cuentan con dos camiones, uno de ellos con más de 25 años de uso y el segundo comprado en 1972 y amortizado con el ahorro por concepto de fletes de traslado de la leche hasta la pasteurizadora de Torreón. Tienen tres tractores en buen estado; una empacadora de alfalfa, una segadora, una juntadora y otros implementos agrícolas menores.

"Lo importante es que este empleo no fue subsidiado por el Banco Agrario, como sucede en muchos ejidos laguneros. El Manantial es una de las pocas sociedades que no arrastran saluos deudores, y además deja un ingreso sustancial a sus socios. En 1966 las cifras eran como sigue:

	Sociedad	Por socio
Producto Total	2,310,000	92,500
Ingreso Bruto Generado	1,060,000	42,400
Ingreso disponible	615,000	24,600
Ingreso del Trabajo	1,270,000	50,840

Comparados con los promedios para grupos similares los resultados son impresionantes: de un total de 2.3 millones de pesos, queda un ingreso generado de un millón; de éste, cerca de medio millón lo constituye la formación interna de capitales durante el año de la encuesta (75% de

plantaciones y 25% en equipos) y el resto es ingreso disponible (incluyendo anticipos y beneficios en servicios otorgados por la sociedad) que suma cerca de \$ 25,000.00 por socio, muy por encima de cualquier grupo ejidal comparable".

"La situación descrita se ha mantenido y aún mejorado, en años recientes. En 1972, cada uno de los socios recibió una utilidad neta de cerca de \$ 10,000.00 y además - por su trabajo \$6,240.00, lo que a nivel familiar debe agregarse los ingresos que sus hijos y demás familiares reciben por sus labores efectuadas en el año. En realidad son pocas las sociedades ejidales de La Laguna que obtienen ingresos de esa magnitud y que, además, se encuentren en una franca etapa de diversificación de cultivos y de actividades y que no tengan problemas internos graves ni con las instituciones que los financian. Es indudable que el éxito alcanzado se debe no solo al empeño demostrado por cada uno de los socios en el desarrollo de sus actividades, sino también por el extremo cuidado e interés mostrado en cada uno de los trabajos que se les encomiendan. Este éxito es debido también a que aprovechan decididamente la asistencia técnica que pueden brindarles las instituciones crediticias, los centros de investigación y hasta la propia organización 40-75. Esta cuenta para el servicio de las sociedades afiliadas con tres extensiones agrícolas. Los socios de "El Manantial" visitan con frecuencia el campo experimental del

C.I.A.N.E. (Centro de Investigaciones Agrícolas del Noroeste) en busca de ayuda técnica y asesoramiento; asimismo -- visitan fincas particulares y parcelas ejidales que tienen cultivos o establos ganaderos semejantes a los que ellos explotan".<sup>50/</sup>

#### Consideraciones Finales:

"El Manantial" es un ejido colectivo que ha logrado un éxito increíble en lo económico-social. ¿A que se puede atribuir tal éxito?, campesinos del mismo ejido consideran los cinco factores siguientes:

- a) La unión de todos los miembros y la eliminación del "compadrazgo" cuando se exige calidad y responsabilidad en el trabajo.
- b) Una correcta administración de los asuntos de la sociedad, con base en los elementos de más experiencia.
- c) Control estricto de los recursos de la sociedad y - para ello cuentan con un contador que lleva todos - esos asuntos.
- d) Dedicación al trabajo y a las labores que la socie-

dad impone a cada quien.

- e) Presión directa a través de su organización de lucha, para que los créditos sean concedidos correctamente y les permitan un poder decisonal que busque mejorar compradores, adquirir para lograr mejores precios de sus productos, los insumos necesarios más baratos y además, obtener el apoyo gubernamental a los planes de diversificación proyectados.

#### EL EJIDO DE NUEVA ITALIA

Marco Conceptual.

Marco Geofísico:

El ejido de Nueva Italia se localiza en el municipio de Zaragoza, Mich., en la región conocida como "tierra caliente". Tierra caliente, es una depresión intermontaña situada entre la Sierra Madre del Sur y la Sierra del Centro, abarcando el suroeste de Michoacán y parte de los Estados de Jalisco, Colima y Guerrero.<sup>51/</sup>

<sup>51/</sup> La tierra caliente michoacana, recibió a partir de 1947 un fuerte impulso para su desarrollo económico, construyéndose sobre todo obras de infraestructura a través del programa que se denominó "Plan de tierra caliente".

Plan de Tierra Caliente mide aproximadamente 130 kilómetros de longitud y 45 km. de anchura, con una superficie de cerca de 6,000 km<sup>2</sup>.

Geopolíticamente, abarca los municipios de Apatzingán, Buenavista, Churumuco, Gabriel Zamora, Huacana, Zaragoza o Nueva Italia -cuyo ejido del mismo nombre nos interesa-, Parácuaro y Tepalcatepec.

El Plan de Tierra Caliente es una extensa llanura inclinada ligeramente hacia el sur y hacia el oriente, la planicie es muy regular, y sólo es interrumpida por conos volcánicos y cerros de poca altura, su suelo tiene capas de diversas profundidades; las delgadas se encuentran en las laderas y tierras inclinadas y las profundas en las partes planas como valles y mesetas. "Tanto en las laderas como en las tierras planas, los depósitos aluviales han dejado un rico manto de tupuri. El tupuri es un tipo de magma arenosa, considerada por R.C. West como la tierra de humedad más productiva de la cuenca de la meseta tarasca".<sup>52/</sup>

En Nueva Italia, predominan las tierras inclinadas y las laderas con suelos ricos en tupuri y una capa arable de 50 a 75 centímetros.

<sup>52/</sup> Susana Glantz, El Ejido de Nueva Italia, p. 38.

El clima del Plan, según la clasificación de W. Köppen en BSH, es decir, clima espinal estepario cálido, tiene un período de secas bien definido, llueve en el verano - "en forma de violentos chubascos acompañados por vientos fuertes y descargas eléctricas frecuentes".<sup>53/</sup> Las lluvias son de convección en la primera etapa y en la segunda son lluvias monzónicas, las más intensas son en agosto, sobre todo en Nueva Italia y Apatzingán, localizados en el centro del Plan.

La temperatura media alta ocurre en enero, 23.3°C, y la media máxima en mayo, 32°C, registrándose ligeras variaciones en el resto del año. A pesar de que la temperatura es muy alta, no es uniforme las 24 horas, los días calurosos alcanzan hasta 42°C a la hora de la siesta, y en cambio las noches son frescas, la columna de mercurio desciende hasta 10°C, no existiendo invierno ni verano claramente definido.<sup>54/</sup>

La flora, en general, es de poca altura, rala y espinosa, algunas variedades de plantas regionales son: mezquites, huizaches, cactus, breñas, entreverados de panicuas, cébanos, cirianos, cuéramos, etc.

<sup>53/</sup> G. Aguirre Beltrán, Problemas de la población indígena de la C.T. p. 40.

<sup>54/</sup> Luis González y González, La Tierra donde estamos, 1971 p. 82.

La fauna es sumamente variada, típica de las zonas cálidas, existen: toda clase de reptiles y arácnidos ponzoñosos, sabandijas y mesquites. Además, tigre, venado, jabalíes y diversos tipos de aves como: tordos, palomas llaneras, codornices y otras.

Respecto a su hidrografía, la región es atravesada de noroeste a sureste por el río Grande o Tepalcatepec, que nace muy arriba en la Sierra del Tigre, con el nombre de Río del Oro. Recibe muchos afluentes antes de llegar al llano para desembocar finalmente en el Río de las Balsas (ver Mapa No. 1).

Su tributario más importante es un río joven, el Marqués o Cupatitzio -agua que canta-, cuyo origen es una barranca acuífera, localizada al oeste de la ciudad de Uruapan, denominada Rodilla del Diablo.

Dante Cusi y su familia, fundadores de las haciendas de Lombardía y Nueva Italia, captaron las aguas del río Cupatitzio para irrigar sus tierras, construyendo a principios de siglo las primeras obras de riego de gran envergadura en la región.

Este es pues, el medio geofísico, dentro del cual en cuadraremos el desarrollo de Nueva Italia.

### Marco Histórico:

Dante Cusi, inmigrante italiano originario de Brescia, llegó a México en busca de mejor fortuna en 1885. Se dedica a la agricultura en la región de Tierra Caliente y obtiene en unión de sus hijos Ezio y Eugenio un gran éxito económico. En 1909 los Cusi compran la Hacienda Ojo de Agua a los señores Velasco de la Piedad en 300 mil pesos. La superficie de ésta hacienda era de 36 mil hectáreas de tierras muy superiores a las de Lombardía, propiedad adquirida por los italianos anteriormente.

A ésta nueva propiedad se le llamó Nueva Italia. No obstante que ésta hacienda comenzó a explotarse justo al inicio de la Revolución Mexicana en 1910, las actividades económicas no se interrumpieron significativamente. La influencia de este movimiento armado sobre Nueva Italia, se limitó al pago en dinero y en especie a los capitanes de grupos revolucionarios y gavillas de bandoleros para que se mantuvieran alejados de la hacienda. Además los propietarios, tuvieron que pagar partidas extras a los peones para evitar que se unieran a la "bola".

"Nueva Italia se formó como una empresa capitalista de colonización -con miras a obtener productos de alta calidad aptos para competir no sólo en el mercado nacional si

no en el internacional- con cuantiosa inversión de capital- y trabajo -asalariado- combinados con una organización y un control laboral eficientes, siempre bajo la supervisión personal de los propietarios, lo que dió por resultado un alto rendimiento".<sup>55/</sup>

El cultivo principal de Nueva Italia era el arroz -actualmente es el algodón- así para 1911 se producían 2500 toneladas anuales y para 1915 cerca de 6000 toneladas. Más tarde, en 1918-1920 se obtenían dos cosechas anuales. Para tener una idea acerca de la producción y el rendimiento de la hacienda ver el Cuadro No. 1.

En vista de la escasa población que tenía la hacienda en un principio -unas 20 familias diseminadas en toda su extensión- y las difíciles condiciones naturales de la zona, los Cusi se vieron obligados a ofrecer salarios que fluctuaban entre .75 y 1.25 pesos, salarios muy superiores al nivel medio del estado, que por entonces era de 0.45 pesos -diarios.

Para 1915, cuando las obras de riego estuvieron completamente concluídas, la superficie susceptible de ser cultivada era muy grande, y la que hasta 1909 era una zona de sierta, se pobló rápidamente. Ahora bien, los puestos administrativos fueron ocupados casi exclusivamente por extran-  
55/ Susana Glantz, El Ejido de Nueva Italia, p.p. 89-90.

jeros sobre todo italianos y españoles, que contaban con to dos los servicios posibles dentro de la hacienda. Por otra parte, los trabajadores agrícolas se "engancharon" para laborar en la hacienda, con miras a obtener un buen salario, además, la falta de tierras propias o mejores perspectivas provocó que ésta gente se estableciera permanentemente en el lugar.

El gran desarrollo económico alcanzado por la ha - cienda, favoreció un crecimiento acelerado de la población - como ya se dijo anteriormente, en vista de que muchos familiares de los trabajadores y gente de diversas partes del - país llegaban en busca de algún trabajo aunque fuese even - tual y desempeñaban ocupaciones complementarias en la artesanía, la arriería y el pequeño comercio entre otras.

Los peones instalados en Nueva Italia vivían en palapas - casitas construídas de paja y tejamanil - y al llegar sus parientes les daban acomodo en ellas, por lo que en oca - siones vivían hasta tres familias en una palapa. Los inmigrantes que prácticamente no podían establecerse en las in - mediaciones de la hacienda, lo hacían a la sombra de un árbol en el campo. Además, el agua que utilizaban los trabajadores provenía de los canales de riego, lo que propiciaba la endemia palustre muy frecuente en aquellos años, exis - tiendo una insalubridad muy grave en la zona.

## CUADRO No. 1

Rendimiento de Arroz

A. del DAAC, F. Gómez D., 1935

Rendimiento medio por  
hectárea

Arroz palay	2 450 kilos		
Peso neto; <sup>1</sup>		Precio Unitario (México)	
Entero	1 286.26 Kg.	\$ 0.27	\$ 347.29
Quebrado	343.00	0.20	68.60
Granillo	85.75	0.08	6.86
	<u>1 715.00 Kg.</u>		<u>\$ 422.75</u>
Costo por hectárea	-----		<u>\$ 210.00</u>
- Utilidad	-----		<u>\$ 212.75</u>
Hectáreas cultivadas	2 500		
(dos cosechas por año desde 1918 o 1920)			
Utilidad neta anual	-----		<u>\$ 1 063 750.00</u> =====

Nota No. 1: El arroz palay se descascara, asolea y pule, por lo que pierde peso (aproximadamente un 30%).

Limoneras:

No. de árboles

Gámbara	35 000		
Coróndiro	20 000		
El Pará	<u>25 000</u>	<u>80 000</u>	

Utilidad \$ 3.00 anuales  
por árbol

\$ 240,000.00

(El limón grande se exportaba y el resto se utilizaba para la fabricación de aceite esencial de limón).

Otros cultivos de menor importancia en la hacienda eran el ajonjolí y -- el maíz --sobre todo para consumo interno--. Además existían algunas -- plantas de naranja, melones, sandías, cocos, etc.

Por lo que respecta al trabajo, los peones de planta, con el transcurso del tiempo, tuvieron que compartir su fuente de ingresos con sus familiares y otra gente que llegaba a la hacienda. La situación se tornó dramática, porque había muchos trabajos que requerían especialización -de menos saber leer y escribir- y en consecuencia los perjudicados fueron los que obtenían los menores ingresos, es decir, la "peonada" que trabajaba en las labores de cultivo del arroz, cuya retribución no compensaba el esfuerzo invertido en tan ardua labor. Para resaltar la gravedad de la situación, tan sólo de 1935 a 1938, los trabajadores de la hacienda aumentaron de 710 a 1500 aproximadamente incluyendo al personal administrativo, y la población total incluidos comerciantes, artesanos y oficios varios, se incrementó de 3000 a 5000 habitantes.

La situación empezó a cambiar, cuando en 1930 llegó una misión cultural del gobierno federal, integrada de un licenciado, una secretaria, una maestra de música y danza y uno de instrucción primaria. Esta misión, encargada de inspeccionar y orientar la instrucción en las dos escuelas primarias establecidas por los Cusi en sus propiedades -Lombardía y Nueva Italia- inició un movimiento sindical que culminó en la formación del Sindicato Unico de trabajadores de Nueva Italia. El movimiento, para fortalecerse aceptó también como agremiados a los trabajadores eventuales, lo que -

más tarde con la formación de la Sociedad Colectiva causaría graves problemas de desocupación; este problema de hecho ya existía en la hacienda. Por otra parte, la C.R.M.D.T. (Confederación Revolucionaria Michoacana del Trabajo) -- organismo fundado por el general Lázaro Cárdenas, durante su gestión como gobernador del estado (1928-1932) apoyó a los trabajadores de Nueva Italia.

A partir de este momento, los trabajadores de la hacienda unidos con los de Lombardía en el sindicato de la Negociación Agrícola del Valle del Marqués, S.A., en liquidación-razón social de las propiedades de los Cusi- lucharon por el logro de un contrato colectivo y mejores salarios. En una primera etapa, el movimiento sindical logró fácilmente llegar a un acuerdo con los propietarios, sin embargo, en años posteriores las disputas entre hacendados y trabajadores se hicieron cada vez más violentas, hasta culminar en 1934 con un enfrentamiento armado entre el ejército federal y los trabajadores, con saldo de tres campesinos muertos y veinte heridos.

La gravedad de la situación, motivó la intervención del entonces candidato por el PNR (Partido Nacional Revolucionario) a la presidencia de la República, General Lázaro Cárdenas del Río, quien envió un mensaje a Eugenio Cusi --Dante Cusi había fallecido en 1932--, manifestando que, si-

era incapaz de administrar sus propiedades sin violar los derechos de los trabajadores, se dispusiera a dejarlas en manos de estos.

Sin embargo, no fue sino hasta el 29 de julio de 1938, cuando por resolución presidencial se declara la expropiación de ambas haciendas por concepto de dotación y el 17 de noviembre del mismo año se entregan formalmente las tierras e instalaciones inafectables de las haciendas a los campesinos, indemnizando a los propietarios.

Con el objeto de no romper la unidad económica de la hacienda y obtener buenos rendimientos en los cultivos y demás actividades económicas -ganadería, limoneras, etc.-- se adoptó el régimen de explotación colectiva o cooperativa de producción agrícola. Este sistema estableció también en otras regiones agrícolas del país, como: La Laguna, Yucatán, El Valle del Yaqui, etc.

#### EL EJIDO COLECTIVO DE NUEVA ITALIA

##### Dotación de tierras:

La superficie repartida a los campesinos y peones acasillados de Nueva Italia y las otras cinco poblaciones situadas dentro de la hacienda, puede apreciarse en el Cuadro No. 2.

Ahora bien, las haciendas de Lombardía y Nueva Italia a diferencia de otras regiones colectivizadas del país, recibieron además de las tierras de cultivo, la parte inafectable de la propiedad, o sea, la ganadería, los molinos de arroz, las huertas de limoneros y la fábrica de aceite esencial de limón -ubicadas ambas en Nueva Italia- y otras instalaciones.

El hecho de otorgar a los campesinos todas estas facilidades, tuvo como fin lograr el ideal de "haciendas sin hacendados" que se logró aquí por primera vez. Los ejidatarios de ambas haciendas -dos mil y pico- se organizaron en dos grandes Sociedades de Crédito Agrícola para explotar comunalmente la tierra, como ya habíamos mencionado.

#### Financiamiento:

Para liquidar a los hacendados la propiedad inafectable, el Banco Nacional de Crédito Ejidal -fundado por Cárdenas - "prestó a los campesinos un millón de pesos y garantizó una deuda de otro tanto, a pagar en partidas anuales de \$ 200,000"<sup>56/</sup>. La deuda se distribuyó equitativamente entre los ejidos de ambas haciendas, de acuerdo a los bienes que se habían apropiado.

<sup>56/</sup> Hernán Laborde, Cárdenas, reformador agrario, Vol. IV. No. 1, p. 85.

C U A D R O NO. 2

Jefes de familia	Nombre	Riego * Efectivo	Regables	Temporal	Agostadero y cerril	Excedentes inútiles
1011	Nueva Italia	1 828.45	8 872.82	6 774.15	6 040.50	2 277.18
51	El Letrero	94.25	286.55	230.00	608.85	00.00
91	Gámbara	169.65	502.55	400.00	1 081.88	00.00
90	El Capire	245.05	916.65	75.00	1 877.56	36.00
132	El Ceñidor	165.88	1 534.12	00.00	432.59	00.00
375	Totales	2 503.28	12 112.69	7 479.15	10 041.38	2 513.18

FUENTE: A. DEL DAAC

\* Hectáreas

El Banco mencionado, se encargaría de otorgar a la Sociedad Colectiva de Nueva Italia, los préstamos de avío - necesarios para liquidar los jornales o anticipos de los socios, adquirir semillas, fertilizantes y todos aquellos implementos necesarios para el buen funcionamiento de la sociedad. Además de la ayuda financiera, facilitaría asistencia técnica para sacar adelante las cosechas, mejorarias e introducir nuevos cultivos.

#### Organización del Trabajo:

Realizada la dotación ejidal, se procedió a elegir los representantes de los ejidatarios, integrándose el comisariado ejidal y el consejo de vigilancia con los antiguos líderes del movimiento sindical, por considerarse que estaban mejor preparados. En general, hasta la subdivisión ejidal de la sociedad, los puestos clave dentro de la administración, fueron ocupados por gente de Nueva Italia, debido a su dominio mayoritario en la Asamblea General, por lo que, tratando de cubrir la situación, algunos puestos secundarios se otorgaban a miembros de los otros ejidos.

Por otra parte, la desocupación o subocupación que ya se había hecho patente en la hacienda, en el gran ejido colectivo tuvo matices diferentes. Por lo general, los únicos que tenían su puesto asegurado -unos 80 individuos- de-

sempeñaban trabajos que requerían cierta especialización, - tal es el caso de los vaqueros, tablajeros, molineros, mecánicos, empleados de la fábrica de aceite esencial de limón, y desde luego, los ejidatarios que por desempeñar funciones administrativas durante una gestión de tres años aseguraban un ingreso fijo, incluyendo tableros y rayadores. Los demás ejidatarios trabajaban normalmente una de cada tres semanas, en algunas épocas una de cada dos y en tiempo de cosecha había trabajo diario para todos.

Sin embargo, a diferencia de la hacienda, en el gran colectivo, no preocupaba demasiado a los socios la desocupación temporal, pues sabían que al llegar al reparto de utilidades "cada socio se emparejaría, o por lo menos se tenía la seguridad de que nadie se quedaría sin comer".<sup>57/</sup>

Respecto de la organización del trabajo, el Banco se encargaba de preparar el plan de labores agrícolas, detallando el monto de la inversión necesaria en cada etapa del cultivo. Para vigilar el cumplimiento de las tareas el Banco designaba inspectores, tanto en el área de cultivo como en las demás actividades económicas de la sociedad.

Semanalmente, se presentaban las listas con los nom

---

<sup>57/</sup> Susana Glantz, El Ejido Colectivo de Nueva Italia, p. - 111.

bres de los 400 o 450 socios requeridos para llevar a cabo el trabajo, siendo más o menos rigurosa la rotación de los socios. Los socios destinados a labores en el cultivo del arroz se organizaban en cuadrillas, bajo el mando de tableros que distribuían y vigilaban las labores. A su vez, los tableros eran supervisados por los tomadores de tiempo que, en presencia del representante del Banco, registraban la cantidad y tipo de trabajo efectuado por cada socio. Una vez concluida la semana, se calculaba el monto global a pagar por tabla<sup>58/</sup> y con base en los registros el tomador de tiempo entregaba sus anticipos a los socios.

La solicitud de préstamos para la compra de semillas, fertilizantes, refacciones, etc. la hacían los tomadores de tiempo, junto con los tableros y los encargados de los almacenes y talleres, de acuerdo al programa de labores. El Banco otorgaba los préstamos en dinero o en especie, cargándolos a la cuenta de la Sociedad.

#### Ingresos.

Una vez vendidas las cosechas, el producto obtenido debería destinarse primeramente al pago de los préstamos de avío, luego una parte proporcional al monto de las utilida-

<sup>58/</sup> Los tableros eran los jefes de cuadrilla de una fracción de la tabla. La tabla era una faja de tierra de aproximadamente 15 Km. de longitud por un Km. o kilómetro y medio en la cabecera, rematando en la punta con un ancho de 500 metros, lo que les daba una forma trapezoidal.

des obtenidas sería para liquidar parte de la deuda que tenía Nueva Italia, por concepto de la compra de los bienes inafectables de la hacienda. El resto de las utilidades, se repartiría entre los socios de acuerdo al trabajo realizado, los días trabajados en el ciclo y la cantidad percibida por anticipos o jornales.

Salvo la primera cosecha, que fue un gran éxito -se obtuvieron entre 500 y 550 mil pesos de utilidades- dado -- que la empresa había dejado la superficie íntegramente sembrada antes de la dotación, en años posteriores el rendimiento decreció debido a diversos factores que analizaremos más adelante. Las utilidades no sólo disminuyeron, sino que dejaron de obtenerse, situación que motivó al Banco a destinar cierta cantidad de dinero para repartir como "utilidades" -que en realidad no existían- a los socios que más habían trabajado.

#### Servicios.

Durante los años de la sociedad colectiva, la construcción de la unidad deportiva fue lo más relevante en -- cuanto al monto de su inversión (tuvo un costo de \$284,000) y también lo más inútil de las obras realizadas por los socios, influidos quizá por intereses ajenos al ejido que pretendían justificar la organización colectiva.

No obstante, se hicieron algunas obras sociales muy positivas como: seis escuelas primarias, una unidad de servicios médicos y una subunidad para cada ejido integrante de la Sociedad Colectiva, se remozó el campo de aviación y se cooperó para pavimentar la carretera que comunica Urua-pan con Apatzingán.

Desintegración de la sociedad colectiva.

Conflictos Internos.

Los conflictos internos que provocaron la subdivisión ejidal de Nueva Italia se pueden clasificar en dos grupos:

- 1) factores derivados de la hacienda
- 2) factores nuevos originados en la organización colectiva.

En el primer grupo tenemos los siguientes:

- A) La heterogeneidad del origen de los trabajadores de la hacienda, que impidió la integración de un sentimiento de comunidad.
- b) El rompimiento de los trabajadores con los cuadros-

administrativos y técnicos de la hacienda y la falta de preparación de los primeros para el desempeño de esas actividades acarreo el decremento de la productividad.

C) La desigualdad original económica y cultural, ya -- que algunos miembros iniciaron en el ejido con algunas cabezas de ganado y/o estaban alfabetizados, -- provocando envidias y resentimientos. Unicamente -- los que sabían leer y escribir podían ocupar cargos administrativos.

D) Finalmente, la desocupación, los problemas de desplazamiento de muchos socios desde su habitación al lugar de trabajo dada la enorme extensión de la Sociedad y la superioridad numérica aplastante de los socios del ejido de Nueva Italia en las asambleas impidiendo que otros ejidos ocuparan puestos directivos, coadyuvaron en la desintegración de la sociedad.

Por lo que que respecta al segundo grupo, tenemos:

A) El paternalismo ejercido por las autoridades oficiales, dirigiendo los planes agrícolas, repartiendo -- utilidades inexistentes y hasta condonando deudas, -- fue en detrimento de la responsabilidad e iniciativa de los ejidatarios, que se sintieron objetos de

un gran señor, el gobierno, preocupado por su bie -  
nestar.

- B) Un factor de singular importancia en la subdivisión ejidal y en las posteriores transformaciones del ejido fue la corrupción. Se les dieron a los campesinos todos los recursos y estímulos económicos necesarios para efectuar las labores agrícolas, pero no se les impartió una educación que les permitiera llegar a lo que Bogardus llama "la creación de una mentalidad cooperativa" y "un sentido de responsabilidad social"<sup>59/</sup>. Aunado a lo anterior, la impreparación técnica y sobre todo social de los representantes del Banco.

La serie de irregularidades y robos que efectuaron directivos campesinos en muchas ocasiones en unión con representantes del Banco, como listas de raya alteradas, ventas ilícitas de ganado colectivo, gastos en insumos inexistentes, etc., provocaron el descontento de los ejidatarios, que se reflejó en la ineficiencia del trabajo y tensiones políticas, ya que muchos querían ocupar los puestos administrativos, al enterarse de las maniobras de sus representantes.

---

<sup>59/</sup> Emery S. Bogardus, Principios y problemas del Cooperativismo, pp.90-103.

### Conflictos Externos:

El régimen del presidente Manuel Avila Camacho, haciendo eco de los sectores conservadores del país y de los intereses norteamericanos, que consideraban al ejido colectivo como un experimento comunista en contra de la "Unidad Nacional", empezó a restar apoyo crediticio-técnico a la colectiva, que dejó de ser deseable. Este factor fue decisivo para la desintegración del colectivismo en Nueva Italia y en el resto del país.

Por otra parte, el ejido colectivo surgió dentro de un sistema económico capitalista, cuya base es la propiedad privada. Esto influyó en el ánimo de los campesinos, que sin una preparación previa para el cooperativismo, terminaron por pensar que no les pertenecía realmente nada dentro de la colectiva.

### La Subdivisión Ejidal:

Los conflictos anteriores, fueron decisivos en el fracaso y desintegración del gran ejido colectivo, aprobándose el proyecto de subdivisión ejidal en 1944 -durante el régimen de Avila Camacho-. En el mismo año se procedió a delimitar la superficie agrícola y la ganadería de acuerdo al número de socios de cada ejido -Nueva Italia, El Ceñidor,

Cambara, El Letrero y El Capire-. Las limoneras se repartieron de acuerdo al criterio de vecindad y los bienes comunales construídos durante la época de la Sociedad Colectiva quedaron de hecho para Nueva Italia. El molino de arroz y la fábrica siguieron beneficiando a todas las sociedades.

En la época de la "Liquidación ejidal", como se le conoce a ésta etapa, el Banco Nacional de Crédito Ejidal - condonó las deudas de la Sociedad, para que los colectivos - iniciaran su desarrollo independiente sin lastres anteriores, y fomentó el espíritu de competencia entre ellos para incrementar la producción.

En los primeros años de ésta etapa, se obtuvieron utilidades y hasta se pagó al Banco parte de la deuda por concepto de la compra de los bienes inafectables de la hacienda en 1938. Por otra parte, se alivió un poco la desocupación que se padecía en la gran colectiva, debido al aumento de los ejidatarios que solicitaron permiso para cultivar individualmente tierras de temporal.

#### División en Sectores:

En el año de 1952, como resultado de problemas internos -la corrupción entre ellos- y sobre todo de una política oficial en materia agraria cada vez más desfavorable -

al colectivo, se impuso en Nueva Italia el sistema de trabajo por sectores.

La tendencia desintegradora del ejido colectivo iniciada por el presidente Avila Camacho, se agudiza en el período alemanista, y al respecto Salomón Eckstein, escribe: "La organización interna del ejido no experimentó cambios legales profundos. En realidad, sin embargo, había una seria tendencia oficial en contra de los colectivos, que algunas veces sobrepasó las reglamentaciones existentes. La parcelación de las tierras tomó auge, e inclusive se hizo obligatoria, algunas veces en contra de los deseos expresos de los campesinos afectados".<sup>60/</sup>

Se formaron en Nueva Italia unos 8 sectores integrados por 70 a 100 ejidatarios cada uno, estos sectores estaban organizados de la siguiente manera: elegían un jefe - generalmente bajo la influencia del Banco- encargado de distribuir el trabajo, conseguir el crédito, liquidar los anticipos semanales correspondientes a cada ejidatario integrante del sector y repartir las utilidades del ciclo. Realmente cada sector constituía una cooperativa de crédito independiente, sin embargo, para efectos legales estaban organizados en una Sociedad de Crédito, ya que así lo marcaba la ley.

<sup>60/</sup> Salomón Eckstein, El Ejido Colectivo en México, p. 72.

Las utilidades obtenidas los dos primeros años, fueron buenas, y la opinión entre la mayoría de los ejidatarios es que este sistema funcionó mejor que los anteriores, ya que los grupos al ser más reducidos y homogéneos, se controlaban más eficazmente haciendo que el trabajo se cumpliera mejor sobre todo al principio.

#### PARCELACION Y ARRENDAMIENTO

##### Parcelamiento de la Tierra:

El trabajo organizado en sectores constituye la última fase del colectivismo en Nueva Italia, ya que 4 años más tarde, en 1956, los ejidatarios solicitaron se parcelara la tierra, solicitud que fue aprobada y ejecutada rápidamente por las autoridades agrarias. Aparentemente, el hecho de que algunos socios realizaran su trabajo con más empeño y rendimiento, hizo germinar la idea de que no tenían porque compartir el producto de su trabajo, con aquellos socios apáticos e irresponsables en el desempeño de sus labores. Además, los grupos de crédito o sectores, con el tiempo se cerraron a la admisión de nuevos miembros, provocando que muchos de sus socios se dedicaran únicamente a trabajar una parcela, y terminando por considerarse prácticamente propietarios de la misma.

La resolución de parcelar la tierra se extendió ade

más de Nueva Italia a los ejidos de Gámbara, El Capire, El Ceñidor y El Letrero, integrantes del gran colectivo original.

Teóricamente se dotó de 10 hectáreas de riego a cada ejidatario, sin embargo, sólo 6 hectáreas lo eran realmente.

Al parcelar la tierra, se efectuó la única depuración del censo básico que ha habido en Nueva Italia, sustituyéndose 300 nombres de ausentes y muertos por hijos de ejidatarios en edad de recibir tierra. Esta coyuntura fue aprovechada por un puñado de individuos que, utilizando instituciones como el PRI, logró obtener parcelas.

La presión demográfica se hizo patente al empezar a ocuparse tierras sin riego situadas en las orillas del ejido. Al mismo tiempo se cometieron una serie de irregularidades al parcelar: muchos terrenos quedaron sin propietario, asignándolos como cerriles, o bien se pusieron a nombre de personas inexistentes. Más tarde algunos ejidatarios influentes aparecerían con mucho más de 10 hectáreas.

Cabe decir finalmente, que el retraso de Nueva Italia para llegar al parcelamiento, muy posiblemente se debió en gran medida a la influencia que el general Lázaro Cárde-

nas tenía en el estado y en los propios ejidatarios.

#### La Ganadería Ejidal:

Al repartirse la ganadería de la hacienda correspondieron a Nueva Italia alrededor de unas 11,000 cabezas de ganado vacuno en su mayoría, del cual se obtuvieron buenos rendimientos al principio, sin embargo al finalizar la etapa colectiva quedaban alrededor de unas 6,000 cabezas solamente. Parece ser que el desapego con que se veía a ésta rama de la producción ejidal por una parte, y por otra la deshonestidad de los representantes ejidales, que disponían de cantidades regulares de ganado, embolsándose el producto de las ventas, fueron causas fundamentales en esa disminución.

Así pues, a unos meses de haberse parcelado la tierra y según los ejidatarios con el objeto de evitar se extinguiera esta fuente de riqueza se repartió la ganadería ejidal. Los ejidatarios beneficiados -aquellos cuyos nombres figuraran en el censo básico- quedaban obligados a no enajenar los animales recibidos, compromiso que no se cumplió, ya que pasado algún tiempo, la mayor parte de los ejidatarios los vendieron argumentando razones económicas.

En vista de que la ganadería es una fuente de rique

za menos aleatoria y más remunerativa que la agricultura, - se creó a iniciativa del general Lázaro Cárdenas, la Sociedad Ganadera Ejidal de Nueva Italia en 1964, con capital fa cilitado por el Banco Nacional de Crédito Ejidal. Dicha so ciedad ganadera tenía en 1967 cerca de 100 socios. Entre - ellos existen unos 20, que además poseen ganado particular- utilizan las instalaciones de la sociedad. Para terminar, - el funcionamiento de la sociedad, en 1967, era bastante bue no en términos generales.

#### Arrendamiento:

Efectuado el parcelamiento, se llegó a la última de las transformaciones que en la explotación de la tierra ha- sufrido Nueva Italia, el arrendamiento. Los factores de ma yor trascendencia que propiciaron el arrendamiento de las - parcelas ejidales son varios:

- 1) La imposibilidad del Banco Nacional de Crédito Eji- dal, para proporcionar a todos los ejidatarios al - mismo tiempo el crédito suficiente para efectuar - los cultivos. "... el crédito ejidal sólo alcanza- para refaccionar a un poco más del 15% de los ejida- tarios del país", 61/

Además, para obtener el crédito, los ejidatarios te nían que unificarse en grupos solidarios de crédito,

61/ F. Paz Sánchez, "Problemas y perspectivas del desarro- llo Agrícola", en Neolatifundismo y explotación: de E- miliano Zapata, Anderson Clayton & Co., p. 72.

integrados de 5 personas como mínimo, sistema poco aceptado entre los ejidatarios por razones obvias, ya que en caso de que alguno de los socios del grupo no cumpliera con sus obligaciones, los demás tendrían que responder por él.

2) La ampliación de las obras de riego en los municipios de Apatzingán y Zaragoza al que pertenece Nueva Italia. "La superficie regada aumentó de 7 mil hectáreas en 1950 a 30 mil hectáreas en 1966"<sup>61/</sup>. La propiedad privada experimentó un aumento mucho mayor (167% más que los ejidatarios) debido a la utilización del riego por bombeo. Se trataba de fomentar la agricultura de exportación mediante el cultivo de productos con un alto rendimiento económico, como el algodón, ajonjolí, melón, sandía, etc.

3) La gran demanda internacional -sobre todo en los Estados Unidos de Norteamérica- que tenía el algodón, aunada a las condiciones climáticas de Nueva Italia tan favorables para este tipo de cultivo, hicieron que para 1962, el algodón ocupara el lugar que antes tenía el arroz. El algodón fue introducido por particulares de Los Reyes (municipio cercano a Nueva Italia) en 1956, rentando algunas hectáreas. En

<sup>61/</sup> Ivan Restrepo Fernández, y J. Sánchez Cortés, Eco. Pol. Vol. VI, p. 333.

general, los ejidatarios de Nueva Italia no conocían la técnica de éste cultivo.

Así pues, el arrendamiento en Nueva Italia apareció de hecho desde que se parceló la tierra y posteriormente, en 1960, cobró auge, con la aparición de grupos particulares, - sobre todo de la Cía. Agrícola de Michoacán, S.A., que a sabiendas de que violaban preceptos legales, arrendaron tierras ejidales con el objeto de ensayar cultivos de alto rendimiento económico.

Arrendando parcelas y fuerza de trabajo de sus propietarios, estos grupos fueron los únicos que cultivaron al algodón los primeros 4 años desde su llegada. No fue sino - hasta 1964 cuando un buen número de ejidatarios iniciaron - el cultivo del algodón, aunque la mayor parte de la producción siguió siendo realizada por gente de fuera.

Por último, Restrepo Fernández y Sánchez Cortés calculan que "en 1966 el número de ejidatarios que trabajaban directamente sus tierras eran apenas de 32%, mientras que - en 58 lo hacía el 51%; es decir, que en menos de 8 años - 310 ejidatarios dejaron de ser empresarios agrícolas. Los que daban sus tierras en arriendo aumentaron del 35% al 55% en el mismo lapso, permaneciendo estacionario el porcentaje de los que no trabajaban sus parcelas y estaban baldías.<sup>62/</sup>

<sup>62/</sup> Ivan Restrepo Fernández y José Sánchez Cortés, ob. - cit., pág. 339.

## ESTRUCTURA SOCIAL

La población de Nueva Italia era en 1970, de aproximadamente 13,000 habitantes, identificándose claramente una estructura social integrada por dos grupos: 1) Los ejidatarios y sus familiares y, 2) el núcleo de emigrados que desde muy temprano empezaron a llegar a la localidad, ubicándose en el ejido en calidad de comerciantes, servidores-públicos, etc.

Paralelamente a ésta sociedad se encuentran los inversionistas que han llegado al ejido, aunque su influencia social sea escasa, debido a que generalmente tienen su residencia en Apatzingán o en Uruapan. Finalmente, llegan a la población jornaleros ajenos para trabajar en la pizca del algodón y en la agricultura estacional en general.

Ahora bien, entre los ejidatarios, se pueden distinguir varios grupos: a) Ejidatarios ricos; unas 20 personas que controlan una porción considerable de tierra y además cuentan con maquinaria agrícola, medios de transporte, etc., b) ejidatarios pobres; son campesinos que cultivan su propia parcela o bien la arriendan y trabajan de jornaleros, los primeros obtienen ingresos que se pueden calificar de decorosos para el medio rural, y c) jornaleros; hijos de ejidatarios que no tienen parcela.

## VALLE DEL YAQUI

Marco Conceptual.

Marco geofísico:

La gran planicie situada en el estado de Sonora, comprendida entre los ríos Yaqui y Mayo, las inmediaciones de la Sierra Madre Occidental y el Golfo de California es conocida con el nombre de Valle del Yaqui.

El Valle es árido y con pendientes uniformes (de uno a dos metros por km.). No presenta accidentes orográficos de importancia a excepción de las serranías de Tecali y Bayoreca, estribaciones de la Sierra Madre Occidental. En la región sureste se levantan formaciones de origen volcánico de poca altura, entre las cuales las tierras son bastante planas.

Los suelos del Valle se pueden dividir en tres clases: suelos altos comunes en las laderas de las montañas, útiles para la ganadería y relativamente de poca utilidad para la agricultura; suelos de relleno o barrealesos que ocupan aproximadamente el 60% del área total del Valle, y donde se encuentra alojada gran parte de la zona de riego, y por último, los suelos de vegas o aluvión que abarcan el-

15% de la superficie total del Valle, siendo de un gran valor agrícola una buena parte de ellos se encuentra en cultivo.

Según la clasificación de W. Koppen, el clima de esta zona es BWhw, o sea, seco desértico con lluvias predominantes en verano y otoño. Las temperaturas registradas en Ciudad Obregón, situada al Noroeste del Distrito de Riego - uel río Yaqui, cerca de las montañas y a 50 metros de altura sobre el nivel del mar, son las siguientes: temperatura media anual 26.0°C, máxima extrema 46°C y mínima extrema -3.4°C.

Las heladas que llegan a presentarse son de poca intensidad y frecuencia, siendo muchos los años en que no se registran.

La precipitación anual media es de 432.6 milímetros, distribuidos en verano y otoño con lluvias de carácter monzónico y conectivas. En invierno, la precipitación pluvial provocada por los fuertes fríos es muy pobre. Normalmente no graniza, lo que beneficia a la agricultura. Los vientos de la región son poco intensos y sólo precediendo a las lluvias o con ellas suelen ser huracanados y fuertes por espacios cortos de tiempo.

Las altas temperaturas registradas en la zona, favo

recen fuertemente la evaporación, que en verano llega a tener promedios que varían de 11.95 mm. a 25 mm. diarios. - Así pues, de no ser por las obras de riego la agricultura no sería posible en la región.

Desde el punto de vista hidrológico, el Valle presenta sólo un río de importancia, el Río Yaqui, que se origina en una cañada al sur de Ciudad Guerrero en el Estado de Chihuahua.

El Río Yaqui conjuntamente con sus afluentes ocupa por su caudal y extensión de su cuenca (95 000 Km<sup>2</sup>) el cuarto lugar en la República después de los ríos Bravo del Norte, Lerma o Santiago y Pánuco; sus afluentes principales son los ríos Bavispe, Moctezuma y Aros.<sup>63/</sup>

#### Marco Histórico:

La agricultura propiamente dicha se inició en el Valle del Yaqui, alrededor del año de 1890, cuando los primeros colonos cultivaron las llanuras laterales del Río Yaqui, aprovechando las inundaciones etacionales. En ese año se otorgó la primera concesión para colonizar gran parte del Valle. Los concesionarios, sin embargo no contaron con los recursos necesarios para desarrollar las tierras y las obras

<sup>63/</sup> Ma. Luisa Signoret V., Aspecto Geográfico del Distrito de Riego del Río Yaqui, Son. Tesis, 1965.  
R. Moreno Durazo, Influencia de la Reforma Agraria en la Cuenca del Yaqui, Tesis, 1959.

de riego requeridas para una agricultura de altos rendimientos y vendieron su concesión a un grupo bancario de Nueva York, que fundó la Compañía de Riego Sonora-Sinaloa. Esta Compañía construyó los primeros 40 kms. del "Canal Principal" de riego.

En 1904, la Cía. de Riego Sonora-Sinaloa se declaró en liquidación judicial y sus acciones las adquirió la Compañía Constructora Richardson, empresa californiana dedicada a la construcción y explotación de tierras. Esta empresa estableció en México la Cía. Constructora Richardson, S. A., mexicana, realizando en 1909 un nuevo contrato con la Sría. de Agricultura de México, para colonizar las tierras del Valle y aprovechar 3,900 millones de m<sup>3</sup> de agua anualmente. Dicho contrato obligaba a la empresa a no vender más de 2,000 hectáreas de riego a una sola persona o compañía territorial. La Compañía construyó una presa desviadora en el lecho del río, así como los canales y drenes necesarios para irrigar las tierras, y en 1926 la superficie susceptible de ser regada era de aproximadamente 40,000 hectáreas.

Ahora bien, contrariamente a lo estipulado en la concesión, la Cía. Richardson vendió extensiones de tierra a particulares -favoreciendo a extranjeros- que sobrepasaban el límite máximo de 2,000 hectáreas, razón por la que el gobierno mexicano canceló la concesión, adquirió todas las acciones de la Cía. Richardson y las traspasó, primero a la Nacional Financiera (banco de fomento de reciente crea

ción) y posteriormente al Banco Nacional de Crédito Agrícola en 1936.

#### Reparto Agrario:

A mediados de los años treinta, se había establecido en el Valle una agricultura moderna, las fincas agrícolas estaban organizadas conforme a una orientación capitalista, con fuerte inversión de capital y con trabajadores a quienes se les pagaba un salario. Los trabajadores de las empresas agrícolas del Yaqui, demandaron se aplicase la Constitución y se les dotara de las tierras que por derecho les correspondían. La respuesta de los agricultores establecidos en el Valle se basó en dos razonamientos principales: 1) a nivel nacional, la fragmentación de las fincas en regiones agrícolas importantes causaría una fuerte baja en la producción y por lo tanto, no se podría satisfacer la demanda nacional, y menos se podría producir para la exportación, con la consecuente pérdida de divisas, y 2) a nivel regional, las condiciones de la concesión otorgada a la Cía. Richardson y, a su vez, los contratos con los colonos, permitían fincas mayores de 150 hectáreas, por lo que sería ilegal expropiar estas propiedades.

Las primeras solicitudes de tierras se presentaron en el año de 1923, sin embargo, debido a errores cometidos al formularlas y a la inactividad administrativa, desde

éste año hasta 1935, no se aprobó ninguna solicitud, con excepción del ejido Cajeme que recibió en 1924, una dotación de tierras desérticas, fuera del área de colonización de la Compañía Richardson. En 1935, se atendieron las solicitudes de los ejidos de BÁCUM y CÚCORIT, con dotaciones de tierras situadas en la periferia del área de la Richardson, y en donde las tierras eran regadas con un sistema de canales secundarios. Las demás solicitudes fueron denegadas.

La decisión gubernamental no satisfizo a los campesinos y aumentó la tensión entre estos y los propietarios de fincas en la zona. Con el objeto de llegar a un arreglo, la Asociación de Agricultores del Valle, propuso que se creara una comisión para investigar las condiciones de la concesión de la Richardson y de los decretos presidenciales de 1926 y 1928, que garantizaban la inafectabilidad de los proyectos de tierras Richardson.

Al mismo tiempo, la Asociación de Agricultores, llegó a proponer, "como fue también el caso de la Comarca Lagunera, que se formaran Distritos Ejidales mediante la aportación de tierras por parte de los colonos, para entregarlas a los campesinos solicitantes ya censados, bajo la condición de que el Gobierno Federal declarara inafectables las propiedades que ya tenían, así como las pertenecientes a la Richardson, es decir, las tierras que aún no vendía esta em

presa, no obstante que las acciones de la misma habían sido adquiridas por el propio Gobierno ....<sup>64/</sup>

Respecto a la distribución de la tenencia de la tierra entre los colonos, la comisión que se integró para estudiar los problemas agrarios del Valle, informó que existían 85 terratenientes con más de 150 hectáreas por predio, alcanzando un promedio de 320 hectáreas.

El problema agrario siguió sin resolverse "hasta mayo de 1938, cuando el entonces Presidente de la República, General Lázaro Cárdenas deshechó el proyecto de Distritos Ejidales, que hubieran sido algo semejante a las Reservas Indígenas en los Estados Unidos, y resolvió favorablemente la dotación ejidal.<sup>65/</sup> Se pueden observar los datos de la dotación de tierras ejidales en el Cuadro No. 1.

#### LOS COLECTIVOS (En el Valle del Yaqui)

#### FUNCIONAMIENTO DE LAS SOCIEDADES COLECTIVAS

El Valle del Yaqui, representa otra región del país donde se estableció el sistema de cooperativas agrícolas de producción o ejidos colectivos. Desde luego, que una insti

<sup>64/</sup> Salvador Lira López, La Organización Cooperativa y el Crédito Agrícola, FIRA, p. 81.

<sup>65/</sup> S. Lira López, ob. cit. p. 81.

tución ya bastante mencionada a lo largo de este capítulo, el Banco Nacional de Crédito Ejidal, asumió la responsabilidad de organizar administrativa y técnicamente las actividades económicas de los colectivos, amén de otorgarles el crédito para su desarrollo.

Los colectivos recibieron la denominación de Sociedades Locales de Crédito Colectivo Ejidal, fundándose un total de 14 sociedades, es decir, una por cada ejido (Cuadro No. 1); como podemos observar, los datos de los cuadros 2 y 3, son indicativos de la índole del desarrollo inicial de la agricultura ejidal del Valle. Los datos nos sugieren que los ejidos colectivos funcionaron bastante bien los primeros años -1938-1943-.

En primer lugar, ampliaron su base territorial, las unidades de dotación por ejidatario se incrementaron en 76% aproximadamente (Ver Cuadro No. 1), al terminarse la construcción de la presa de la Angostura.

Los rendimientos por hectárea obtenidos por el sector ejidal en el período 1938-1943, sobrepasaron al promedio de todo el Valle, tanto en trigo como en arroz palay (Cuadro No. 2).

CUADRO 1. Dotaciones de tierras ejidales y desarrollo de -  
recursos territoriales, en el Valle del Yaqui, -  
Sonora (1938-43)-

Número de ejidos formados en 1938	14
Número de ejidatarios al establecimiento	2 159
Número de ejidatarios en el censo de - 1941*	1 810
Número de hectáreas concedidas (1938) de riego	17 417
Tierras desérticas	<u>36 099</u>
Total	53 516
Tierra puesta bajo riego, 1938-48	8 344
Hectáreas regadas en 1943	25 761
Unidad de dotación por ejidatario en 1938 (hectáreas)	8.07
Unidad de dotación original por miembro, con base en el censo de 1941 (hectáreas)	9.62
Tierra cultivada 1938-43, por ejidatario según el censo de 1941 (hectáreas)	4.61
Dotación de tierra de riego por ejidata- rio en 1943, con base en la lista del cen- so de 1941 (ha.)	14.23

\* Muchos de los miembros originales de los ejidos, los abandonaron los primeros años. El Departamento Agrario realizó un censo formal en 1941, para redefinir quienes mante-  
nían sus derechos agrarios.

FUENTE: Estudio del Banco Eidal

CUADRO 2. Indicadores de eficiencia agrícola, ejidos colectivos en el Valle del Yaqui, Sonora (1938-1943)

Rendimientos comparativos de cosechas (kg/ha):

Cultivo	Todo el Valle	Ejidal
Trigo	770	820
Arroz (palay)	1 640	1 690

Pagos de préstamos, (1938-1943)

Concepto	Pesos mexicanos (valor corriente 1938-43)
Prestado total 1938-43	22 580 000
Recuperado	15 978 000
No vencido (31 de Dic.1943)	4 711 000
Vencido	1 893 000

Recuperación de préstamos por año, 1938-1943

Año	Recuperación de los vencimientos ocurridos cada año	Recuperación de los préstamos vencidos (acumulativa)
	%	%
1938	0	0
1939	78	66
1940	74	69
1941	66	68
1942	120	83
1943	104	89

---

CUADRO 3. Ingresos Agrícolas de ejidatarios, ejidos colectivos en el Valle del Yaqui, Sonora (1942-1943)

---

Número de ejidos	14
Número de miembros que trabajaron	1 712
Promedio de días trabajadores por miembro en operación	184
Total de salarios convencionales recibidos, en pesos (valor 1942-1943)	1 291 229
Total de utilidades distribuidas, en pesos (valor 1942-43)	1 378 190
Suma de ingresos agrícolas recibidos por los ejidatarios, en pesos (valor 1942-43)	2 669 419
Total días-hombre trabajados	315 105
Promedio de ingresos de ejidatario por día trabajado	8.47
Promedio de ingresos agrícolas de ejidatario por año	1 559
Promedio de ingreso diario (año de 365 días)	4.27
Salario mínimo agrícola diario, establecido por Lev para la Zona	2.70

---

FUENTE; Estudio del Banco Ejidal

En el aspecto financiero, la capacidad de pago de las Sociedades Colectivas mejoró notablemente, ya que en -- período estudiado cubrió el pago de los préstamos al Banco, pues al cuarto o quinto año habían comenzado a liquidar - adeudos contraídos en años anteriores.

Los ingresos de los ejidatarios provenían de dos - fuentes: por una parte de los anticipos -jornales semana - les- que se les pagaba por el trabajo desempeñado en las ac - tividades económicas del ejido, y por otra, del reparto de - utilidades al final del ciclo agrícola, una vez que se ha - bía comercializado la cosecha. El ingreso promedio diario - por ejidatario era 56% superior al salario mínimo agrícola - establecido por la ley para esa región (Cuadro No. 3)

Desde el punto de vista social, los ejidatarios dis - frutaron de servicios que antes de la Reforma Agraria no te - nían, entre los que se incluían escuelas rurales, clínicas - médicas y un pequeño hospital en Ciudad Obregón.

#### Desintegración de las Sociedades Colectivas:

Las realizaciones del sector ejidal en sus primeros años de vida, aparentemente deberían haber sido la base, pa - ra que se desarrollara una pujante fuerza económica ejidal - en la región e inclusive a nivel nacional, sin embargo, las

Sociedades Colectivas tropezaron desde su origen con múltiples problemas que terminaron por disolverlas. "Entre los ejidatarios que presentaron numerosas quejas en contra de las sociedades colectivas, pueden considerarse dos grupos: unos que francamente solicitaban el fraccionamiento de las tierras y la distribución de parcelas de usufructo individual, y otros que aseguraban no estar inconformes precisamente con el sistema de trabajo, sino con ciertas deficiencias en la organización"<sup>66/</sup>

En efecto, dentro de la organización colectiva, los dirigentes o antiguos líderes de comunidades agrarias, usufructuaban individualmente tierras pertenecientes al ejido y favorecían a sus más allegados en los puestos más remunerativos. Esta actitud provocaba que los miembros positivos de la sociedad desempeñaran sus labores con menor rendimiento y calidad, amén de los que siempre habían trabajado deficientemente.

Las llamadas "malas administraciones" fueron causa determinante del aumento en los costos de producción y de los sobregiros en el suministro del crédito, con respecto al Plan de operaciones formulado por el Banco, originándose así las pérdidas y los recargos a los adeudos de las sociedades.

<sup>66/</sup> Ob. cit. p. 141.

Por otra parte, las pérdidas sucesivas en las cosechas de trigo debido al añublo, agudizaron los conflictos internos de las organizaciones ejidales. Ahora bien, las sociedades no constituían una isla fuera de la política nacional, que invariablemente a partir del régimen de Avila-Camacho restó apoyo al colectivismo ejidal. Además, las fricciones y diferencias entre los ejidatarios de las sociedades del Valle, se fortalecieron por la intervención de organizaciones políticas campesinas que pretendían ganar la mayoría de adeptos, aún provocando conflictos dentro de los colectivos.

Todos los factores mencionados influyeron en mayor o menor medida en el desenlace final, es decir, la disolución de las Sociedades Colectivas, iniciada a mediados de los años cuarentas. A partir de esa época, el sector ejidal del Valle ha experimentado repetidos períodos de inestabilidad económica y social.

Para 1970, de los 2160 ejidatarios que habían trabajado colectivamente en el Valle del Yaqui, sólo 40 pertenecientes al ejido de Quechehueta habían tenido un historial continuo de trabajo conforme a normas cooperativas, y aún este ejido se consideraba más una empresa de tipo capitalista que una cooperativa por razones que trataremos más adelante.

A pesar de que el sector ejidal del Valle, dispuso de condiciones favorables para su desarrollo (En 1952, al concluirse la presa Alvaro Obregón, la mayoría de los ejidos tenían de 20 a 30 hectáreas de riego por ejidatario), lo mismo que en Nueva Italia y otras regiones colectivizadas del país, en el Valle del Yaqui, el proceso de transformación del ejido no se detuvo en el parcelamiento de la tierra, sino que llegó aún más lejos, al arrendamiento. Así comúnmente muchas tierras ejidales de este Valle están arrendadas a agricultores vecinos y una parte adicional es cultivada bajo contrato, en el que los dueños de la parcela tienen poca ingerencia directa en los procesos de producción.

Una vez estudiada a grandes rasgos la agricultura ejidal en el Valle del Yaqui, analizaremos un caso concreto del mismo, Quechhueca Colectiva, única sociedad que sobrevivió al parcelamiento de la tierra.

#### QUECHEHUECA COLECTIVA

El Ejido Quechhueca se formó por autorización del gobernador del Estado de Sonora en 1937, confirmando este acto la Resolución Presidencial del 5 de enero de 1938. Los datos, respecto a la dotación de este ejido pueden observarse en el Cuadro No. 1.

Al igual que los demás ejidos del Valle, el ejido - Quechhueca se organizó como colectivo o cooperativa de producción, manteniéndose unido hasta 1948. año en que se dividió en dos sociedades: una con explotación individual y - otra con explotación colectiva, la primera se denominó El - Aguila, y la segunda conservó el nombre de Quechhueca. En el año de 1952, se constituyeron formalmente las sociedades en ejidos independientes:

	<u>Miembros</u>	<u>Hectáreas</u>	<u>Explotación</u>
El Aguila	75	2 267	individual
Quechhueca	107	3 205*	colectiva

\* Más la parcela escolar

Esta clase de división fue característica en los colectivos del Valle.

Por último, en 1957 el ejido Quechhueca se dividió una vez más, en dos grupos (pero no en dos ejidos); uno de ellos con organización colectiva y 41 miembros. Quechhueca Colectiva. unidad que estudiaremos brevemente.

#### Funcionamiento del Ejido Quechhueca:

En el Cuadro No. 4 se encuentra un resumen comparativo de Quechhueca Colectiva durante 25 años de su histo -

ria. Como puede observarse, para 1942, el ejido había au -  
mentado sustancialmente sus recursos de tierra, contaba -  
además con un importante renglón de maquinaria y equipo, y -  
sus cultivos eran el arroz, el lino y el trigo. En ese año,  
figuró entre los pocos ejidos que cultivaron algodón, culti  
vo que posteriormente predominaría en la región junto con -  
el trigo, pero que en ese año reportó graves pérdidas. Por  
lo que respecta al trigo, las cosechas fueron sumamente ba -  
jas debido al añublo crónico de la región. sin embargo, el -  
arroz se producía bien y el lino tenía por aquellos años -  
buenos mercados.

La cooperativa proporcionaba a sus miembros alrede -  
dor de 250 días de empleo, y se contrataban pocos trabajado -  
res ajenos al ejido aún en época de cosecha.

La eficiencia funcional del ejido Quechehueca se -  
puede comparar favorablemente con las circunstancias medias  
existentes en el Valle del Yaqui; los rendimientos de sus  
cosechas fueron superiores al promedio general del Valle, -  
su historial de pago también superaba al promedio, e inclu -  
sive en los años 1941 y 1942 además de cubrir los préstamos  
correspondientes a esos años, efectuaron pagos significati -  
vos sobre deudas de años anteriores. Los ingresos de los -  
socios fueron superiores en más del 100% a los obtenidos -  
por los jornaleros que pudieron conseguir trabajo todo el -  
año. Estas realizaciones, aunadas a una técnica agrícola -

satisfactoria y a una producción en rápida expansión, permitían vislumbrar un futuro próspero para esta empresa agrícola. Sin embargo, como ya mencionamos anteriormente, la cooperativa experimentó dos transformaciones muy importantes - en los años siguientes.

#### Quechhueca Colectiva - (funcionamiento):

Los elementos esenciales de la sociedad en 1968 eran los mismos (establecidos 25 años antes): la unidad productiva requería de una fuerte inversión de capital, obtenía cosechas más elevadas a las producidas por término medio en la región, los socios tienen ingresos bastante altos, y su capacidad de pago se ha mantenido, pagando todos los créditos bancarios que solicitan.

Ya que esta sociedad, ha trabajado cooperativamente desde su origen, es interesante comparar sus rendimientos - con los obtenidos por ejidatarios que trabajan la tierra en forma individual, y por aquellos que la arriendan a los - agricultores vecinos.

Los socios de Quechhueca Colectiva poseen aproximadamente 30 hectáreas por miembro, cantidad superior al promedio considerado para el Valle que sería de unas 20 hectáreas. Ahora bien, "la capacidad de producción de ingreso - para una parcela equivalente a 29.7 hectáreas, sería aproxiu

madamente de 51,500 pesos. Lo cual es muy similar a los ingresos por miembro obtenidos en Quechhueca Colectiva en 1968<sup>67/</sup> Por otra parte, los ejidatarios que cultivaban en ese año su parcela individualmente, obtuvieron ingresos bastante similares a los de la Colectiva, según el estudio de Silos-Freebairn.<sup>68/</sup>

Los ejidatarios tienen otra alternativa, arrendar sus tierras, que aunque es ilegal, existe en la zona. Utilizando la dotación de recursos y el sistema de cultivos de la Colectiva, los ejidatarios deberían percibir 35,000 pesos aproximadamente por la renta de su parcela, ingreso inferior al obtenido por los socios de Quechhueca, sin embargo, la diferencia se compensa debido a que los arrendadores eliminan los riesgos propios de la agricultura, no invierten capital, y no aportan su fuerza de trabajo.

En síntesis, con respecto al ingreso devengado por los ejidatarios de sus explotaciones agrícolas, no existen grandes diferencias entre los que trabajan colectivamente y los que lo hacen individualmente.

---

<sup>67/</sup> R. Fernández y Fernández, Temas Agrarios, "El ejido en la agricultura moderna del noroeste de México. Quechhueca Colectiva", Donald K. Freebairn, p. 182.

<sup>68/</sup> Silos, J.S. y D.K. Freebairn, El Valle del Yaqui, Sonora, Sin., desarrollo agrícola, utilización de recursos y potencial económico, pp. 126-133.

Una segunda comparación de importancia, la constituye el trabajo, es decir, el grado en que los ejidatarios intervienen productivamente en las labores agrícolas. A través de una encuesta "Andrade y Freebairn demostraron que sólo aproximadamente el 10% de las energías productivas de las familias de los miembros fueron utilizadas en la explotación agrícola directa de los ejidos divididos en parcelas".-

69/

Por lo que respecta a la Colectiva, los socios desempeñan preponderantemente trabajos administrativos, y sólo un poco más del 20% del total de socios trabajan en dicha Colectiva. Por lo regular las actividades agrícolas son realizadas por trabajadores ajenos a la Colectiva y a quienes se les paga un salario. De hecho, la colectiva ya no tiene más que el nombre, puesto que se ha transformado prácticamente en una empresa capitalista.

De lo anotado, podemos concluir que tanto los ejidatarios individuales, como los socios de la Colectiva, realizan poco trabajo agrícola en esta región, debido en parte a la agricultura sumamente modernizada de la región, que requiere de fuerte inversión de capital y utiliza la maquinaria a gran escala.

Ahora bien, a pesar de que los ingresos de los ejidatarios son bastante altos en el Valle del Yaqui, debemos de tener en cuenta que tanto la Colectiva como los ejidatarios individuales, disponen de una gran base territorial, situación que no se presenta en el resto del país, donde se destacan sobre todo las parcelas de reducidas dimensiones.

Por último, la Reforma Agraria en el Valle del Yaqui no consolidó un fuerte sector ejidal, sólo una pequeña porción de ejidatarios trabajan colectivamente, y ya sea que tengan esta organización rural o no, ellos no trabajan activamente en las labores agrícolas de su finca.

CUADRO 4. Características de Quechhueca Colectiva en los años 1942-1968

	1942		1968	
	Ejido	Por miembro	Sociedad	Por miembro
Numero de miembros	184		40	
Tierras: (hectáreas)				
Tierra de riego en el momento de la dotación	1472	8.0	320	8.0
Tierras puestas en cultivo por el ejido (o sociedad desde la dotación original de tierras hasta el año indicado)	1289	7.0	868	21.7
Tierras sin riego	<u>2711</u>	<u>14.7</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Total de tierra	5472	29.7	1188	29.7
Capital (pesos de 1968)				
Maquinaria y equipo agrícolas			2 960 000	
Construcciones y mejoras territoriales			135 000	
Vehículos			350 000	
Equipo de oficina			<u>64 000</u>	
Total capital de la finca	3 100 000	17 400	3 509 000	87 725
Mano de obra empleada (en días-hombre)				
Administrativa			3 851	
Trabajadores normales y transitorios			30 973	
Pizca de algodón			<u>23 841</u>	
Total	45 167	245	58 665	*
Días-hombre empleados por hectárea de tierra de riego	16.8		49.4	
Uso de la tierra (hectáreas sembradas)				
Trigo	285		566	
Arroz	1 300		-	
Algodón	400		584	
Lino	700		-	
Maíz	--		340	
Soya	-		<u>4.28</u>	
Total	<u>2685</u>	<u>14.6</u>	<u>1918</u>	<u>48.0</u>

CUADRO 4 (continuación)

Producción agrícola (Toneladas métricas)			
Trigo	237		1 860
Arroz	2 255		--
Lino	579		--
Algodón (semilla)	279		1 413
Soya	--		902
Maíz	--		1 465
<b>Total</b>	<b>3 350</b>		<b>5 630</b>

Rendimientos (kg/ha)	Ejido	Prom. en el Valle	Sociedad	Prom. en el Valle
Trigo	832	774	3 286	2 838
Arroz	1 735	1 582	--	--
Lino	827	682	--	--
Algodón (semilla)	699	no disp.	2 240	2 579
Soya	--	--	2 107	2 365
Maíz	--	--	4 309	3 800

## Pago de préstamos

Pagos al Banco Ejidal en por ciento de préstamos vencidos durante los períodos 1937-1943 y 1965-1969

94

89

100

92

FUENTE: Los datos correspondientes a 1942 provienen del estudio del Banco Ejidal; los de 1968 fueron obtenidos de los registros contables de la sociedad y en entrevistas personales, realizadas tanto en el ejido como en las oficinas públicas. (Estudio de Andrade y Freebairn).

\* La mayor parte del personal empleado era de asalariados (no socios)

### 3.5. CASOS CONCRETOS DE COOPERATIVISMO Y COLECTIVISMO.

Introducción a las comunidades del Trapiche y Santa Gertrudis, Oaxaca.

Actualmente los países dependientes se enfrentan -- con el grave problema de proporcionar alimento, así como insumos para la creación de empresas, que se traducirán en -- fuentes de trabajo para una población que crece a un ritmo acelerado y que de un modo u otro exige la distribución iusta de la riqueza.

Nosotros consideramos que el campo es el principal motor de la economía nacional, y una sociedad sin organización agraria dentro del modo de producción que se quiera, - estará destinada al fracaso.

Por otro lado en México, existen no pocas entidades con problemas agudos en el campo, provocados por anomalías sociales, económicas, políticas y administrativas. Uno de estos estados es el de Oaxaca, considerado entre los más pobres de México.

Las comunidades agrarias del Trapiche y Santa Gertrudis, Oaxaca, que a continuación se estudiarán, represen-

tan a groso modo dos formas distintas de situaciones que -- pueden multiplicarse por cien o por mil.

Las dos comunidades (una es cooperativa agrícola y la otra ejido), aunque son diametralmente opuestas, nos dan una idea de como los campesinos en México han sido manipulados al ritmo de los intereses y políticas creadas, sin que exista un proceso de continuidad y educación que cimiente las bases para una sociedad capaz de afrontar los problemas pro si misma.

Estas dos comunidades, desmistifican la falsa realildad económica del campo en México, a través de dos diferentes luchas. La una por medio de la organización, la unlión y el esfuerzo y la otra por medio de una lucha más enérgica aliandose con estudiantes y obreros, que tiene por objeto-- primordial la reivindicación de una clase: la clase de los desposeídos.

### 3.5.1. EL TRAPICHE, OAXACA.

Marco Conceptual.

Geografía.

La cooperativa agrícola del Trapiche está localiza-



EL TRAPICHE  
Centro de Desarrollo Rural

da al sureste de la capital del Estado de Oaxaca, a 45 kiló metros de la misma. La carretera que atraviesa sus tierras es la número 191 federal y llega hasta Puerto Escondido, -- aunque después de la población de Sola de la Vega es aún -- brecha o terracería, sus tierras también son recorridas por un tramo del río Santa Cruz, que pasa al sur del caserío y casi podríamos afirmar que sirve de límite natural entre -- San Francisco del Rincón y El Trapiche, a no ser por unas 7 hectáreas que tiene éste último del otro lado del río.

Las tierras del Trapiche están limitadas por las -- otras comunidades, y así tenemos al norte Santa Ana; al -- Sur San Francisco del Rincón y Santa Cruz; al este Agua -- Blanca y Ayoquezco, y por último hacia el oeste tiene un lí mite natural al cual nombran Cerro Viejo, que es sembrado - por campesinos de Santa Gertrudis, Santa Cruz y Santa Ana.

Las poblaciones de ésta región gozan de un clima -- tropical y vegetación análoga a las de las sabanas, pues -- también los pastos alcanzan buena altura después de la época de lluvias, éstas se precipitan en un solo período por - año, de mayo a octubre, logrando su máximo volumen en sep - tiembre, es decir, las lluvias corresponden al verano y par te del otoño. Existen árboles frutales (aguacate, nogal, - higuera, mango, guayabo, papayo, etc.) y productos agríco -

las (café, maíz, tabaco, frijol), los más de ellos indispensables en la alimentación.

En referencia a la fauna encontramos: conejos, armadillos, culebras, roedores, y además animales domésticos como son: bueyes, perros, gallinas, guajolotes, etc.

#### Antecedentes Históricos.

Hay que remontarse a principios de siglo, época en que éstas tierras pertenecían a un hacendado llamado José - García. Parece ser que no podía atenderlos adecuadamente, - de ahí que en 1920 la vendieron<sup>70/</sup> a una familia de apellido Diego Pérez. En realidad ésta era una familia citadina y acomodada puesto que además poseía una curtiduría en Jalatlco Oaxaca; el padre era el único que se preocupaba de la administración de la hacienda y por eso cuando murió, - sus hijos Luis, Eloísa, Manuel y Jaime, la rentaron a un general llamado Reynaldo Gaona, ésto fue aproximadamente en el año de 1928.

70/ El precio pactado fue de \$ 30,000.00, dando \$20,000.00 de enganche y \$ 10,000.00 para después, tiempo en el que García entregaría las escrituras. Como nunca salda ron la cuenta los Diego Pérez, las escrituras quedaron en poder de José García.

El nuevo administrador de la hacienda trabajó durante 11 años, en ese período sembró caña de azúcar en gran cantidad, haciendo funcionar el trapiche a muy buen ritmo, y también construyó un establo.

Al término de los 11 años devolvió la hacienda a sus dueños, aún con gran cantidad de caña.

Cuentan los campesinos que tanto José García como Reynaldo Gaona no los hicieron sufrir a tal grado como el siguiente arrendador en la lista, Luis Arnaud, vecino de San Pablo Mixtepec. Con él se inició el cultivo del maíz y del frijol, sin embargo, se deshechó la explotación de la caña. Usó el sistema de dar la tierra "a medias" lo cual le trajo grandes beneficios pues él tan solo aportaba la semilla del maíz y los campesinos hacían el trabajo para después repartirse la mitad de la producción.

Hasta el año de 1949, duraron los Arnaud en la administración de la hacienda, o sea, diez años durante los cuales explotó al máximo todo lo dejado por el General Gaona. Al término del contrato "los dueños" (en realidad el que aparece en la recaudación es José García), Luis, Manuel y Jaime Diego Pérez (habiendo muerto éste último en ese lapso) recibieron la proposición de Salomón Guzmán, esposo de Eloí

sa, que consistía en rentar las tierras que les correspondían y explotarlas junto con las de su esposa y él sería el administrador. En el transcurso del año de 1950 toda la familia aceptó y Guzmán se convirtió en el terror de los campesinos, tomando medidas tan arbitrarias como el sistema de la tienda de raya, con ésto superó con creces a los Arnaud.

Guzmán daba la tierra "a medias", pero cuando estaba limpia la cambiaba por otra en mal estado, los campesinos tenían que soportarlo todo. También defraudó a los cuñados alegando que la hacienda no era rentable; la verdadera que vendía el maíz por las noches para no pagar completo el jornal o el importe de las utilidades resultado del sistema de reparto "a medias", prueba del enriquecimiento que obtuvo es la línea de autobuses que posee en la capital de Oaxaca, amén de infinidad de propiedades urbanas.

Fue hasta el año de 1973 cuando los cuñados de Salomón Guzmán decidieron repartirse las tierras y éste se quedó con las de su mujer, iniciando una gran represión contra los campesinos, que cansados de toda una vida de peonaje optaron por obtener las tierras por medio de la compra.

El precio inicial fue de \$ 15,000.00 por hectárea, entonces los campesinos decidieron comprarlas, y de esta --

forma reunieron el dinero requerido, sin embargo, los dueños aumentaron el precio a \$ 20,000.00 por hectárea, impidiendo así la realización de la compra-venta.

Los campesinos consultaron el Departamento Agrario quien no les pudo otorgar ninguna ayuda. Para éstas fechas el precio de las tierras ascendía a \$ 30,000.00 por hectárea, los dueños se negaron a vendérselas, pero las traspasaron a campesinos de Santa Ana.

En ese mismo año, los campesinos fueron a ver al delegado agrario en Oaxaca, con el fin de conocer su opinión acerca de éste problema; la contestación que recibieron, fue la de que Salomón Guzmán buscaba perjudicarlos, por lo que el delegado les sugirió que tomaran las tierras. Los campesinos de El Trapiche decidieron en una asamblea invadir las tierras, en este momento se presentó una comisión de Salomón Guzmán para pactar la venta pero los campesinos se negaron a comprarla e inmediatamente acudieron al Bufete Jurídico de la Universidad de Oaxaca para obtener asesoría legal.

Así un año después (20 de septiembre de 1974)<sup>71/</sup> invadieron las tierras de la hacienda y empezaron una nueva

<sup>71/</sup> Fuente: Oaxaca Gráfico. 21 de septiembre de 1974.

vida. La represión nunca llegó, los dueños desaparecieron por mucho tiempo (en 1976 tramitan ante el gobierno el pago de sus deudas)<sup>72/</sup>, y el gobierno aceptó complaciente el -- cambio de propietario. Actualmente los campesinos del Trapiche no tienen escrituras y en cualquier momento se puede revivir la vieja frase "las tierras son mías".

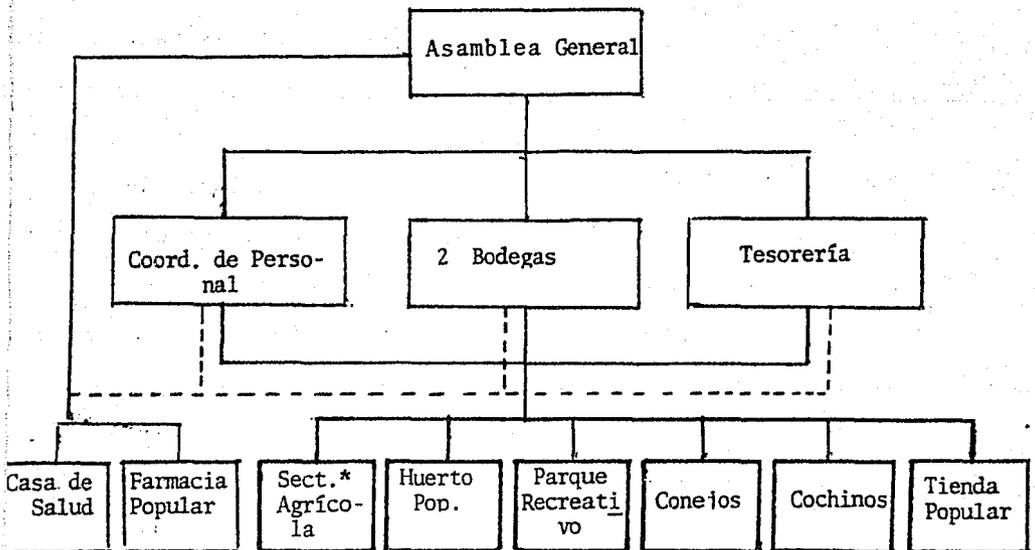
#### La Cooperativa del Trapiche.

La cooperativa del Trapiche cuenta con 90 hectáreas (tierras invadidas), y además tienen 180 hectáreas de propiedad privada, aproximadamente una y media hectárea por familia. Las 180 hectáreas de propiedad privada son producto de la dotación ejidal que se efectuó en el año de 1938, que fueron invadidas en 1975 por los campesinos de Santa Cruz, sin embargo, intervino el ejército y no tuvieron ningún problema.

72/ Y no lo han logrado ya que el gobierno les exige las escrituras de la tierra, las cuales nunca han estado en su poder porque el padre de los hermanos Diego Pérez quedó a deber \$ 10,000.00, los cuales serían pagados a la entrega de las mismas por parte de José García quien murió antes de cumplir el convenio, posteriormente falleció el padre de los hermanos Diego Pérez y las escrituras jamás fueron legalizadas. Este problema entre los dueños de la hacienda facilitó la invasión de las tierras por parte de los campesinos y los benefició indirectamente.

### Estructura.

La estructura de la cooperativa es un poco difícil de enmarcar en un organigrama por las mismas deficiencias que existen en su concepción y funcionamiento, aún con eso presentamos el siguiente:



\* Siete sectores agrícolas.

Los 117 integrantes de la cooperativa agrícola<sup>73/</sup> pueden ocupar cualquier puesto de la misma, y de hecho es corto el tiempo en que lo hacen, o sea cada puesto tiene un período de gestión, aunque es preciso apuntar que la información que se nos dió en relación a esto fue muy difusa, es decir, alguna vez dijeron que los jefes de sector duraban tres meses, pero cuando conocían un poco las cuestiones de su puesto los cambiaban y esto no era muy aconsejable, por eso se cambió a un año el período y algunas veces seis meses<sup>74/</sup>. En resumen, según las necesidades es como se van rotando los puestos.

En el siguiente cuadro presentamos las funciones de los dos primeros niveles del organigrama, las de las unidades productivas y las de servicio serán tratadas en otra forma así como las de los siete sectores agrícolas.

<sup>73/</sup> Los campesinos usan indistintamente "cooperativa agrícola" u "organización". En este trabajo se hará igualmente.

<sup>74/</sup> Entrevistas directas con campesinos de "El Trapiche"

## Estructura Organizativa.

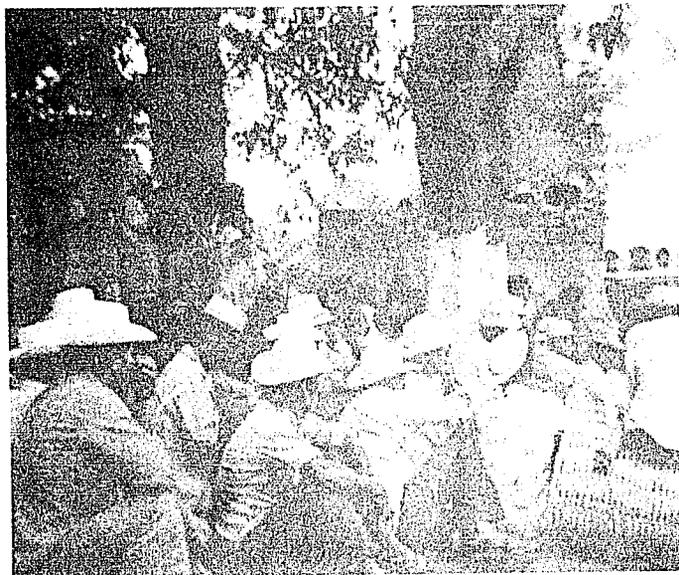
## CUADRO DE FUNCIONES

Organos	Funciones
ASAMBLEA GENERAL	<p>Tomar decisiones importantes de la cooperativa, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Decisiones sobre clientes, precios, cantidades.</li> <li>-Decisiones sobre inversiones del capital de la cooperativa.</li> <li>-Sanciones a las cooperativas cuando se violan los reglamentos.</li> <li>-Admisión de nuevos socios.</li> <li>-Asignación de hectáreas para los cultivos.</li> <li>-Asignación de personal a comisiones encargadas de tareas especiales.</li> </ul>
COORDINACION DEL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Distribuye personal en los sectores agrícolas y en las unidades productivas de acuerdo a los informes de los jefes de sector.</li> <li>-Contabiliza el trabajo de todos los miembros de la "organización."</li> <li>-Presenta informes, sobre el trabajo de todas las personas, a tres niveles; en la asamblea general, a los jefes de sector, a la misma comunidad.</li> <li>-Elabora una tabla en donde aparecen todas las jornadas trabajadas por cada persona en el ciclo total.</li> </ul>
ALMACENES O BODEGAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Custodian la producción agrícola de la cooperativa.</li> </ul>

## Estructura Organizativa.

Organos	Funciones
ALMACEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Controlan existencias.</li> <li>-Realizan trabajos de conservación del inmueble.</li> </ul>
TESORERIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Responsable de la custodia del dinero de la cooperativa.</li> <li>-Registra las operaciones que se realizan.</li> <li>-Lleva el control de la producción de las unidades productivas y de los sectores agrícolas.</li> <li>-Controla ingresos de la farmacia popular.</li> <li>-Presenta informes periódicos de las operaciones de la cooperativa.</li> </ul>

Para poder explicar un poco el tercer nivel del organigrama, lo hemos dividido en tres partes. La primera corresponde a los sectores agrícolas que han sido analizados como un total, por lo cual se denomina "explotación de la tierra" ; la segunda, relativa a las unidades productivas, que han sido analizadas una a una y; la tercera que está en-



Dos aspectos de una asamblea general de los cooperativistas del Trapiche. (Nótese que - las reuniones se efectúan al aire libre con la presencia de todos los cooperativistas, - incluyendo mujeres).

referencia a las unidades de servicio <sup>75/</sup>.

SECCIÓN	UNIDADES QUE ABARCA.
Explotación de la tierra	Sectores 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.
Unidades Productivas	Huerto Popular Parque recreativo. Granja Porcina Conejos
Unidades de Servicio	Casa de Salud. Farmacia Popular. Tienda Popular.

Explotación de la Tierra.

Recursos y Producción Agrícolas.

Tierra. Desde el tiempo en que se tomaron las tierras no ha habido variación en su extensión, 90 hectáreas que pertenecen a la cooperativa agrícola. Existen 180 hectáreas más, pero éstas pertenecen al ejido. El área está dedicada principalmente al cultivo de los dos productos básicos que son el maíz y el frijol.

<sup>75/</sup> Es preciso apuntar que las unidades de servicio no han alcanzado a ser complejas por lo que se tratan de diferente forma a los otros puntos.

Bienes de Capital. Antes de la instauración de la "organización" no se contaba con un activo fijo considerable, éste se circunscribía a carretas, yuntas e implementos agrícolas como: rastrillos, azadones, hoces, etc.. A partir de una compra que se hizo a fines de 1973 el capital invertido se aumentó sin alcanzar ningún perfil espectacular. La compra consistió en un tractor con valor de \$180,000.00- que incluía una rastra y un arado. Cuentan, también, con dos bodegas cuya capacidad es desconocida, el cálculo que se hizo arrojó una cifra de 250 toneladas. Así podemos apreciar que, aunque no es muy grande el capital, aumentó su porcentaje y su valor real.

#### Producción.

La producción anterior a la toma de las tierras fue superada en gran proporción, esto se debió a la explotación intensiva y a la participación decidida de todos los integrantes, ya que sabían de antemano que las utilidades ahora serían para ellos en lugar de ir a parar en los bolsillos de los otrora patrones.

Se llegaron a obtener 2500 kilogramos por hectárea tanto en maíz como en frijol, incluyendo los dos períodos de siembra que son en noviembre-diciembre y mayo-junio. La

cosecha se hace en marzo-abril y en octubre-noviembre.

Cabe aclarar que en el mes de junio es cuando se --  
siembra el frijol una vez que el maíz ha alcanzado una altu  
ra de 40 centímetros. Otra práctica usual es sembrar en --  
forma simultánea. Resumiendo; logran dos cosechas de maíz  
y una de frijol.

La composición de la producción ha sido predominan-  
temente la de éstos dos productos básicos, aportando cada -  
uno, aproximadamente 50% del valor de la producción.

#### Rendimiento y Rentabilidad.

Los costos que inciden en la producción se reducen-  
a los de la semilla y fertilizante.

#### KILOGRAMOS POR HECTAREA.

	SEMILLA	FERTILIZANTES
MAIZ	16	400
FRIJOL	50	200

La semilla se guarda de la producción anterior, -  
escogiendo la mejor de ella, y es por ésto que no represen-  
ta un costo en sí. El caso del fertilizante es distin -  
to, puesto que sí representa una erogación de \$ 600.00 ---

por hectárea de maíz y \$ 300.00 por hectárea de frijol, todo esto a precios de 1975.

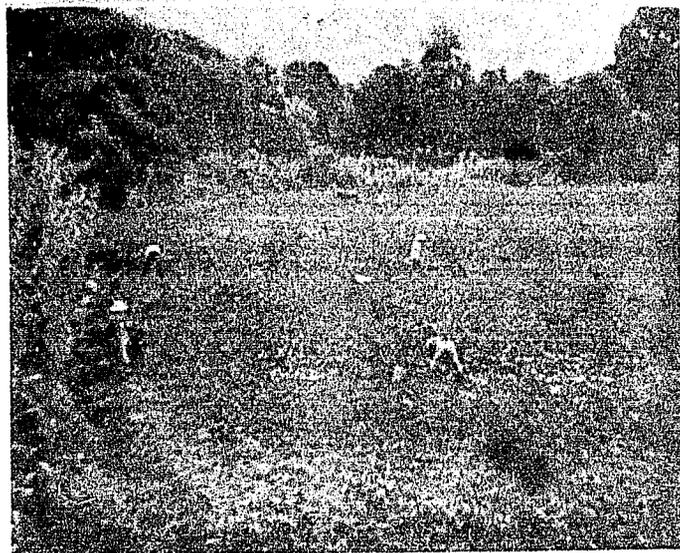
La mano de obra es aportada por todos los participantes de la cooperativa, contabilizandose por igual a hombres y mujeres<sup>76/</sup>. Al final de la temporada se hace un recuento de los tequios trabajados y se divide la producción entre el total de tequios, posteriormente se procede a la remuneración a cada uno de los integrantes.

#### Los Recursos Humanos.

La cooperativa cuenta con 117 miembros que trabajan en todas las actividades propias de la organización lo que quiere decir, que según las necesidades de éstas se programan a las personas requeridas.

En la explotación de la tierra es donde se usa la mayor cantidad de cooperativistas, aunque en agosto-septiembre y febrero-marzo se disminuye considerablemente, quedando tan solo una actividad importante; el regado de los cultivos.

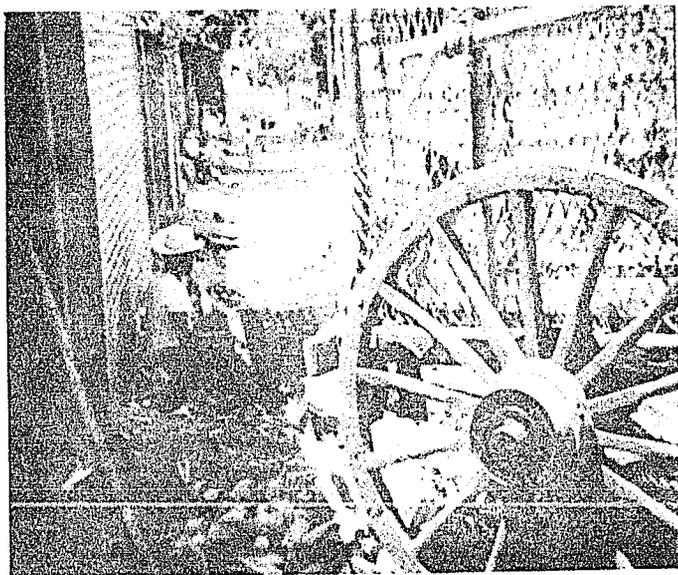
76/ Sucede que el trabajo de un día constituye un tequio, y una mujer o un niño que trabaje de día aunque no represente la misma fuerza de trabajo de un hombre tiene derecho a que le apunten un tequio puesto que labora el mismo tiempo a la altura de sus posibilidades.



Aspecto de la división del trabajo en las labores del campo. Obsérvese que se desarrollan tres actividades:

- a) arado de la tierra
- b) desyerbe
- c) siembra

Una vez terminada la pizca del maíz, se transporta el producto a la comunidad por medio de carretas tiradas por yuntas, y se procede a deshojar las mazorcas para su almacenamiento.



## Huerto Frutícola Popular.

### Historia de la Actividad Económica.

Fue a principios del año de 1975 cuando una comisión de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (S.A.G.), se presentó en el poblado del Trapiche para proponerles la creación de un huerto frutícola popular en el que se sembrarían aguacates y guayabos. La S.A.G. les explicó que se trataba de un huerto experimental cuya producción podría ser comercializada dejando buenas utilidades. Los integrantes de la comunidad, después de discutir los pros y contras del proyecto concluyeron en los beneficios que les traería ya que, amén de no necesitar inversión por parte de ellos (la S.A.G. junto con otros participantes aportaron el mismo), representaba una buena experiencia en el aspecto agrícola y en caso de tener éxito podrían obtener utilidades aceptables. Aparte del objetivo ya descrito, existía por parte de la S.A.G., el de ayudar a las comunidades en su desarrollo técnico con respecto al campo.

Después de algunos estudios y prácticas, se fijó la fecha de implantación con la intervención de habitantes de la comunidad y de organizaciones como COPRODEO, CONAFRUT, S.A.G. y SUBDIRECCION DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS (Sría. de-

la Presidencia). La fecha escogida fue el mes de agosto, - la implementación no requirió de técnicas sofisticadas, para ello se usó "tresbolillos"<sup>77/</sup>, que parece ser la más adecuada.

#### Descripción de la actividad económica.

Es poco lo que se puede decir de este inciso puesto que los árboles plantados requieren de tres años para empezar a dar sus frutos, alcanzando una producción grande hasta los cinco años, por lo mismo no se tienen datos de su -- producción, ciclo productivo, mercado, distribución, etc..

#### Organización del trabajo y administración.

Las actividades que se requieren para el cuidado -- del huerto son mínimas, tan solo para enumerarlas las anotamos de la siguiente manera, aunque no impliquen, necesariamente un orden de importancia: Regar, fumigar, colocar ayudas a los árboles para su correcto crecimiento, podarlos, - etc.

La organización y administración de las actividades son rotadas entre todos los integrantes de la "organización"

<sup>77/</sup> Consiste en sembrar cada determinada distancia, en este caso cada 8 metros y en forma diagonal, la especie escogida.

y en las asambleas es donde se decide a quienes y por cuanto tiempo les tocan.

### Problemas.

Hasta ahora no se han presentado las plagas, han sido de pequeña magnitud y como están al día en su cuidado -- han sido controladas eficientemente. Con objeto de reunir la información que lo concreta todo, se presenta a continuación el siguiente cuadro:

HUERTO FRUTICOLA POPULAR	
ESPECIE: Aguacate guayabo.	VARIEDAD: Hass y Fuerte. Selección Calvillo
SUPERFICIE 3-50-00 has.	FECHA DE PLANTACION: Agosto de 1975
DENSIDAD DE PLANTACION: 433 árboles	PARTICIPANTES
SISTEMA DE PLANTACION: Tresbolillos 8 x 8 m	-Habitantes de la comunidad -COPRODEO -CONAFRUT S.A.G., -Subdirección Gral. de Actividades Productivas (Sec. de la Presidencia).

## PARQUE RECREATIVO.

### Origen.

El parque recreativo es otra fuente de ingresos para los campesinos de El Trapiche, la idea nació de la maestra de la escuela primaria quien les sugirió que trataran de aprovechar la casa de la ex-hacienda, el paisaje y la cercanía de la ciudad de Oaxaca para atraer turismo. Así lo hicieron y el domingo 29 de agosto de 1976 se inauguró el parque recreativo con un gran éxito. Se dieron cita en el lugar más de 25 familias para comer la barbacoa de cabrito y diversos platillos que ahí se preparan cada domingo.

### Recursos.

En primer lugar se cuenta con los recursos humanos, con un gran espíritu de cooperación y unión; la casa de la ex-hacienda y junto a ello un pequeño huerto con grandes árboles de nogal, nísperos, fresnos, etc.. En el centro del huerto hay una pequeña y rústica cocina donde se prepara la comida y ahí se vende, alrededor de la cocina hay algunas mesas y columpios improvisados.

El tanque que antes se ocupaba para almacenar agua-

y que servía para mover el trapiche que hace algunos años - existió allí, actualmente se utiliza como alberca. Las medidas aproximadas son de 30 metros de largo por 15 de ancho y 1.80 de profundidad, junto al huerto se acondicionó un lugar que sirve de estacionamiento.

#### Actividades.

Hay un comité que se encarga de coordinar todas las actividades, éstas se realizan en forma rotativa para que - participen todos los integrantes de la cooperativa.

Se organiza una brigada de tres personas encargada de preparar la barbacoa; otra de cinco cocineras que preparan otros guisos como mole rojo, caldo de carne de res, -- arroz, consomé, tortillas de maíz, antojitos mexicanos, etc.

Otra brigada de 10 personas que cumplen la función de meseros, otras dos personas son los salvavidas de la alberca, una última brigada que se encarga de indicar donde - deben estacionar los automóviles y todos los compañeros tienen la obligación de tratar con cortesía a los visitantes.

## Granja Porcina.

### Antecedentes.

A fines del año pasado (1975) se empieza a crear en El Trapiche una granja de cría y engorda de cerdos, para -- tratar de aprovechar las corraleras que ahí existen, porque el anterior dueño siempre tuvo cerdos.

### Descripción de la Actividad Económica.

Se inició la granja con la compra de 19 cerdos para la engorda con dinero de la caja de ahorros de la cooperativa, actualmente cuentan con 8 hembras para el pie de cría, - 3 se encuentran criando y 5 se encuentran en período de ges tación. 6 de ellas son híbridas, resultado de la cruce de dos razas ham-shire y landras, una es de la raza Yor-shire- y otra de raza Durok, existen 4 machos híbridos en engorda- aproximadamente de 70 kilogramos cada uno. El criaje es de 13 ya destetados y 10 lactantes, (5, 3 y 2 con cada una de las puercas que están criando) y por último el semental es - de raza ham-shire con un peso aproximado de 150 kilogramos.

### Producción.

El volumen de la producción es difícil de calcular-

debido a que las hembras han tenido alumbramientos muy ba -  
jos e irregulares, bajas por mortalidad y además hay que to -  
mar en cuenta que todas las puercas han sido primerizas en  
el período de cría.

#### Ciclo de Producción.

Se inicia con el período de gestación que dura en -  
tre 100 y 110 días, éste período termina con el parto y da  
principio el período de lactancia que dura 60 días para que  
las crías puedan ser destetadas alcanzando un peso de 15 a  
20 kilogramos cada una. Una vez ya separadas de la madre  
entran a la última etapa que es la de engorda que dura apro -  
ximadamente entre 120 días como mínimo y 150 días como máxi -  
mo para alcanzar un peso promedio de 100 a 110 kilogramos -  
que es el peso ideal para la venta. -

#### Mercado.

Los compradores asisten al Trapiche para la compra  
de los cerdos y el dinero que se percibe por la venta, se  
recauda en la caja de ahorros de la cooperativa con el fir  
me propósito de seguir incrementando la granja.

#### Análisis Costo-Beneficio.

Es aquí donde radica la importancia y la explicación del proque se ha logrado que la granja sea una unidad productiva aún cuando todo es a pequeña escala, muy rudimentario y sin contar con las técnicas más elementales para elevar la productividad.

La explicación se debe a la gran habilidad de reducir sus costos al mínimo con respecto a la alimentación y al alto precio al que son vendidos los cerdos.

Al iniciar la granja, se empezó con una alimentación muy costosa porque se compró durante algún tiempo alimentos ya preparados (PURINA), que significaron fuertes erogaciones, por tal motivo se sometió a consideración de todos los integrantes de la organización y se optó por alimentarlos a base de alfalfa, maíz en grano, y masa disuelta en agua, alimentación que aunque no es la adecuada, engorda a los cerdos a buen ritmo. Esto significa grandes ahorros en el costo de alimentación que es difícil de precisar porque ellos mismos producen los alimentos.

Por otra parte han maximizado el precio de venta debido a que los cerdos no son vendidos por kilo. Cada cerdo de aproximadamente 100 a 110 kilogramos se vende entre --

\$ 1,700.00 y \$ 1,800.00 sacando un precio promedio entre --  
\$ 17.00 y \$ 18,00 por kilo cuando el precio es de \$ 13.50 -  
en el mercado.

#### Organización del Trabajo y Administración.

Realmente es poco lo que se puede decir en este ren  
glón porque solamente existe un libro de entradas y salidas-  
que registra la persona encargada de la administración de -  
la granja.

Hay otra persona encargada de realizar la limpieza-  
una vez al día, en la mañana y de la alimentación una vez -  
por la mañana y otra por la tarde con un sueldo de \$ 25.00-  
diarios. Esta actividad no le impide participar en los tra  
bajos colectivos que realiza la organización y sembrar ade-  
más su parcela individual, debido a que son pocos los anima  
les que tiene que atender.

#### Problemas y Recomendaciones.

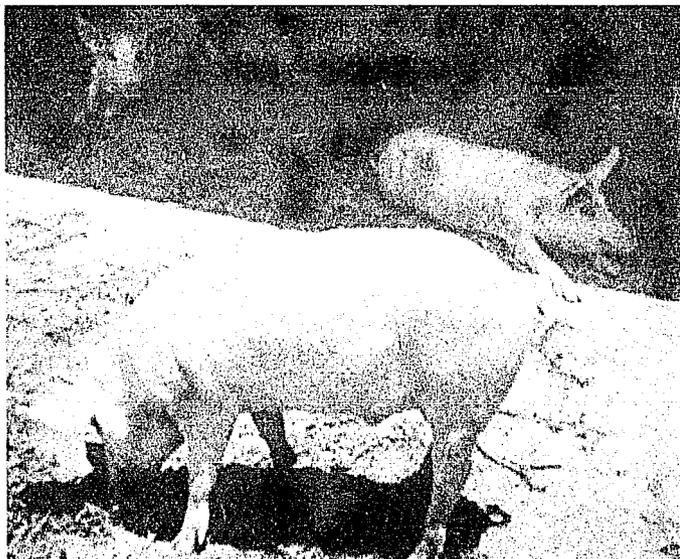
El problema más grave que puede considerarse en la-  
pequeña granja es la baja por muerte de los lactantes que -  
son aplastados por la madre al echarse, este problema po --  
dría solucionarse mediante la improvisación de jaulas de ma

dera con acceso al comedero y bebedero, éstas jaulas son -- con el fin de que la madre no tenga más que el espacio necesario para echarse y de esta manera no pueda aplastar a las crías que solo deben tener acceso a la jaula por la parte inferior, esto debe hacerse cuando menos durante los primeros 15 días de lactancia. Hay jaulas especiales con comederos y bebederos automáticos, pero su costo y gastos de instalación son muy altos, por eso es aconsejable improvisarlas con madera para reducir costos.

Otra medida sería la aplicación de un centímetro cúbico de hierro un día después del parto para fortalecerlos, al mismo tiempo se les debe despuntar los colmillos para que no rasguen las tetas de la madre.

No existe una programación de vacunas con respecto a las enfermedades que existen en la región, ni de acuerdo con las épocas del año y edad de los animales.

No se lleva un registro del número y fecha de los nacimientos que es de gran utilidad para ir seleccionando las mejores hembras para el pie de cría y al mismo tiempo para deshechar las marranas que tengan alumbramientos muy bajos o irregulares, también hay que deshechar a la hembra después del quinto parto. El registro también sirve para determinar el período de lactancia y engorda con el objeto de no alargar cada período más de lo normal.



Ejemplar de la Granja Porcícola de la  
Cooperativa del Trapiche. (Raza York-  
Shay)

No se desinfecta el corral cuando un animal muere - por enfermedad, para lo cual es aconsejable lavar el corral con agua de cal y poner un cajón con cal en polvo a la en-trada para desinfectarse los pies al entrar y salir, con el objeto de no infectar los demás corrales.

#### Conejos:

Aunque no hicimos un estudio analítico de las unidades anteriores, al menos si mencionamos lo más importante y en su caso pusimos énfasis en aquellas ya cimentadas. El caso de esta unidad productiva es diferente. Una unidad que podría ser una fuente de utilidad o al menos de alimento para toda esta gente no lo es. Ya que, no es explotada adecuadamente, para ser más exactos, no es explotada.

Esta referencia no tiene otra intención que la de apuntar algo que podría dar muy buenos resultados, puesto que la explotación del conejo no requiere de mucho personal para que camine adecuadamente.

A la fecha, se mantienen alrededor de 50 conejos en jaulas especialmente adquiridas, en el tiempo en que se empezó el proyecto.<sup>84/</sup> Este proyecto no fue muy bien estudiado, lo que originó que a los primeros problemas se olvidaran un poco del mismo. Al darse cuenta que comían muchísimo y no redituaban a corto plazo, optaron por alimentarlos con hierbas, alfalfa en pequeñas cantidades, maíz y otros alimentos que no les costaban directamente, trayendo consigo un aletargamiento en todo el proceso.

### Unidades de Servicio:

Estas tres unidades se encuentran en su etapa de desarrollo, pues de la fecha de su inicio hacia acá, ha transcurrido muy poco tiempo.

#### 3.5.2. SANTA GERTRUDIS<sup>78/</sup>, OAXACA.

##### Marco Conceptual.

##### Geografía.

En los valles centrales de Oaxaca, a 40 km. de la capital del Estado con dirección sur-este, y siguiendo por la carretera que lleva hasta Puerto Escondido, se localiza Santa Gertrudis, municipio que tiene dos agencias en su jurisdicción: San José Guelatova de Díaz y Barda de Piedras.

Al Sur de Santa Gertrudis está situado Valdeflores y al Norte, San Pablo Huistepec, Tejas de Morena, San José Guelatova, Santa Cruz Mixtepec y San Bernardo Mixtepec, terminan de llenar el perímetro de las tierras que posee este pueblo. Después de San Pablo Huistepec, aún dirección sur--

<sup>78/</sup> Fuentes: Hemeroteca del Edo. de Oaxaca. Sría. de la Reforma Agraria del Edo. de Oaxaca. Sría. de Agricultura y Ganadería del Edo. de Oaxaca, Entrevistas aplicadas a campesinos de Sta. Gertrudis.-- Seminario de la Cuestión Agraria de la Facultad de Economía UNAM.



SANTA GERTRUDIS  
Escuela Primaria de Santa Gertrudis  
(Construída por los miembros de la  
comunidad)

este, se pueden apreciar los primeros sembradíos de Santa Gertrudis y un poco más allá, al este de la carretera, el caserío que alberga alrededor de 4,000 personas, de las cuales 450 aproximadamente son ejidatarios.

Desde la parte sur del pueblo y con dirección noreste encontramos un tramo del río Atoyac, río que en tiempos de lluvia eleva su caudal a tal grado de desbordarse y causar cuantiosas pérdidas en las cosechas de los campesinos.-

La temporada de lluvias tiene algunas variaciones, pero podemos decir que se precipitan alrededor del mes de junio, llegando a alcanzar su mayor volumen en julio-agosto y derramándose en septiembre en cantidades muy pequeñas. Este último año dejaron sentir su beneficio para la siembra hasta los últimos días de junio, y la alegría que causó su llegada contrastó en gran manera con la tristeza que existía al pensar, y de hecho vivir una sequía que abarcó muy pocas semanas.

En lo que respecta a la tierra, poseen 1055 has. integradas por tierras de temporal, de riego, de monte y agostadero, cabe agregar que alrededor de 600 has. del total -- anotado se inundan con el desbordamiento del río.

Su suelo está formado por rocas ígneas sedimentarias y otra parte de aluvi6n; en este tipo de tierras se puede sembrar con 6xito ma6z, frijol, ca6a de az6car, etc.. Este tipo de suelo es propio del sur de M6xico y presenta adem6s de peque6as llanuras y colinas de pendiente suave, sabanas que son en realidad las que predominan.

En referencia a la flora, encontramos la existencia de una vegetaci6n herb6cea y 6rboles diseminados en toda la extensi6n, pero que crecen con mayor abundancia, junto con bamb6es, a la orilla del r6o; toda la vegetaci6n tiende a desaparecer en tiempo de secas.

La fauna no es muy abundante, se reduce a muy poco ganado bovino, caballar, porcino, y tambi6n algunas mulas; por otro lado, se pueden encontrar diversos tipos de roedores como el conejo, liebres, marmotas, topos, etc. y para terminar hay que mencionar las aves de corral, gallinas, palomas, etc.

#### Antecedentes Hist6ricos.

Antes de 1910 la Hacienda de Santa Gertrudis estaba en manos de la familia Tr6paga (que a su vez la hab6an comprado a los Varela), terratenientes particularmente crueles y explotadores. Los Tr6paga cultivaban ma6z, trigo y ca6a.

Tenían una bomba de riego. A los peones se les pagaban 25-centavos por jornal diario.

En 1910 la familia Trápaga le vende la Hacienda a Carlos Hamilton, norteamericano originario de Los Angeles, California, pero vecindado desde hacia bastantes años en el Estado de Oaxaca. El padre de Carlos tenía minas de oro en San Jerónimo Tabiche; éstas eran la mina de la Soledad, Tórtola y Bichache. Cuando Carlos Hamilton compró la hacienda, transportó parte de la maquinaria a Santa Gertrudis en donde, se molía el mineral. Cuando murió el padre de Carlos Hamilton, se vendieron las minas a otros norteamericanos.

La mayor parte de las tierras las cultivaba el mismo Hamilton por medio de peones y otra parte las rentaba a medias a campesinos de otros pueblos.

Los cultivos principales eran el maíz, el garbanzo, y la caña. Además de las siembras, Hamilton tenía cerdos, borregos, burros, caballos, etc. Uno de sus negocios era la engorda de ganado bovino que vendía para carne.

Hamilton contaba también con algunas máquinas de vapor alimentadas con leña, con las que movía un trapiche pa-

ra la caña, desgranadoras de maíz y molinos de nixtamal. -- Las numerosas arboledas del pueblo se terminaron porque Hamilton cortó los árboles para alimentar sus máquinas.

El trabajo de la hacienda se realizaba por medio de peones que provenían tanto de lo que es hoy Santa Gertrudis como de otras comunidades. En 1915 había trabajando en la hacienda 2,000 personas.

El contrato de los peones, el control del trabajo y la raya lo realizaban empleados de confianza de Hamilton -- llamados "mandaderos".

El jornal diario que Hamilton pagaba a los adultos era inicialmente de 50 centavos por una jornada que se prolongaba de las seis de la mañana hasta las seis de la tarde posteriormente el jornal disminuyó porque el mayordomo le dijo que era mucho dinero. El trabajo se iniciaba cuando tocaba la campana de la hacienda, al que no llegaba a tiempo ya no se le permitía trabajar. Por lo general el trabajo era muy pesado y cuando alguien no podía terminar su tarea, tenía que trabajar al día siguiente por el mismo dinero.

También a los niños se les contrataba para trabajos sencillos por un jornal de 15 centavos diarios, (los niños

no tenían otra posibilidad más que de trabajar en la hacienda, pues no existía escuela del estado).

Además del trabajo realizado por el jornal, los peones tenían que hacerle trabajos especiales al hacendado, -- por ejemplo: construir caminos, zanjones, limpiar calles, etc.

Para mantener su poder, Hamilton no sólo tenía matones a sueldo ("guardias blancas") sino que también controlaba la presidencia municipal que por muchos años se turnaron sus incondicionales Tomás Padilla y Victoriano Sumano.

Los peones podían tener sus casas en las tierras de la Hacienda e incluso se les permitía tener algunos animales. Sin embargo, Hamilton no autorizaba que se hicieran casas con cimientos, porque después era difícil correrlos. Tampoco autorizaba que se tuvieran chivos, porque de sus excrementos nace el espino.

La miseria de los peones era muy grande y con frecuencia eran diezmados por enfermedades epidémicas como el tifo, el sarampión, la influenza. El año de 1915 se recuerda aún como el año del hambre, porque una plaga de langosta terminó con todos los cultivos y la gente tuvo que comer nopales y raíces.

En ese año, Hamilton le daba a cada familia un cuarto de maíz y un cuarto de garbanzo diario.

Los años de la Revolución no se sintieron en Santa Gertrudis, pues Hamilton tenía magníficas relaciones con -- los carrancistas, a los cuales les pasaba dinero a cambio - de que le respetaran sus tierras.

Actualmente existen dos familias Hamilton en Oaxaca, ambas descendientes del mismo hacendado pero hijos de dos - diferentes mujeres. Una de las familias radica en la ciu-dad de Oaxaca y son los concesionarios de la Ford, la otra familia sigue radicando en Santa Gertrudis y es dueña del - casco de la hacienda. Actualmente este hijo de Hamilton, - que también se llama Carlos, es el presidente municipal de Santa Gertrudis impuesto por los caciques con apoyo del e-jército en las pasadas elecciones.

#### Las Primeras Luchas Agrarias.

Las primeras luchas agrarias de que se tiene memo - ria en Santa Gertrudis se desarrollaron a principios del -- siglo cuando las tierras eran propiedad de la familia Trápa - ga.

En esa época la lucha fue encabezada por el " Club-Juarista" constituido por Teodoro Cruz, Manuel Sierra, Manuel Rodríguez, Francisco "Pajarillo" Contreras, etc. Muy posiblemente la venta de las tierras a Carlos Hamilton respondió, entre otras cosas, a las dificultades de los Trápaga con los campesinos.

Cuando Hamilton sustituyó a los Trápaga al frente de la hacienda, la lucha por la tierra por parte del "Club-Juarista" continuaba, al extremo que el nuevo terrateniente decía que no había comprado la tierra, sino el pleito. Sin embargo, Hamilton logró contener la lucha recurriendo a la represión con saldo de algunos muertos. Restablecida la tranquilidad, quienes no quisieron "rendirse" se tuvieron que ir a San Pablo pues fueron expulsados de la Hacienda. A los que se "rindieron", Hamilton los castigó obligándolos a realizar un profundo zanjón.

Después de la derrota de los intentos del "Club Juarista", los movimientos por la tierra se suspenden hasta 1935, durante el gobierno de Lázaro Cárdenas, en que la promulgación de leyes que autorizaban la reclamación de las tierras de las haciendas por los jornaleros genera un amplio movimiento a escala nacional.

Durante esos años, diversos pueblos de la región constituyen comités agrarios y comienzan a exigir la dota --

ción de tierras. Antes de que se organizaran los campesinos de Santa Gertrudis ya habían tenido éxito en su lucha y habían recibido tierra de los pueblos de San José Guelatova, La Asunción, Tejas de Morena, San Pablo, etc.. Una parte de las tierras de las que habían sido dotadas estas comunidades pertenecían a la hacienda de Santa Gertrudis, pues muchos de los campesinos dotados trabajaban en ella.

En el pueblo de Santa Gertrudis, el comité agrario fue de los últimos en organizarse, requiriéndose incluso la presión de algunos funcionarios del Gobierno Federal. Esto se explica, posiblemente, porque esta comunidad establecida junto al casco de la hacienda, estaba sometida a un control y vigilancia particularmente estrecha por parte de Hamilton.

En 1933 un grupo de 10 personas (entre ellas Alejandro García, Luciano Ramírez y Lucas Ramírez) se opone al maltrato imperante en la región y constituye un Comité Agrario Campesino para pedir las tierras al entonces presidente Lázaro Cárdenas. Los dueños de la hacienda iniciaron la represión e intentaron destruir el comité, constituyeron los "guardias blancos" (pistoleros a sueldo que actuaban como policías de la Hacienda) y junto con ellos amenazaron y golpearon a los líderes honestos, llegando al grado de asesinar a Lucas Ramírez.

En 1934 sigue la lucha por la tierra y se vuelve a formar el comité, esta vez regional, el cual agrupa a 110 solicitantes (que aún no forman una mayoría de la población) El comité se organizó de manera secreta pues sus miembros corrían el peligro de ser agredidos por los guardias de la Hacienda o, en el mejor de los casos, simplemente expulsados del trabajo y de la tierra.

Hamilton hizo uso de todos los recursos a su alcance para desintegrar la organización. Uno de sus principales argumentos era que su influencia y su dinero le garantizaban la conservación de la hacienda de modo que los que reclamaran la tierra se quedarían sin trabajo. Por el contrario, aquellos que se pusieran de su parte y renunciaran a solicitar sus tierras, tenían su promesa de que él les cedería voluntariamente una parcela. Estos argumentos, las amenazas y la situación de dependencia en la que vivían la mayoría de los campesinos, tuvieron como efecto el que la mayoría de la comunidad no se incorporara activamente al Comité Agrario, e incluso que algunos que habían ingresado lo abandonaron.

El hacendado recurrió también ampliamente a la represión para lo cual contaba con sus "guardias blancas", así como grupos armados de otros pueblos, como la guerrilla (guardia rural armada) de Valdeflores, e incluso el apoyo del ejército y algunas de las autoridades de la región. En

estas condiciones el Comité Agrario sufrió repetidas agresiones; en una de ellas, que tuvo lugar durante una reunión del comité en la casa de Alejandro García, fue asesinado un campesino (tío Regino) y fueron apresados ocho más a los que se encarceló en la cabecera del distrito de Zimatlán. En esa ocasión Alejandro García fue colgado de los brazos y se le hicieron repetidos disparos para asustarlo, antes de llevarlo detenido a Zimatlán con los demás.

Sin embargo, a pesar de las amenazas y los ofrecimientos del hacendado y pese a las repetidas agresiones que sufrió el grupo y sobre todo sus principales animadores, (Alejandro García fue llevado a la cárcel dos veces y en tres o cuatro ocasiones fue golpeado) en 1935 el tfamite agrario llegó a su culminación y las tierras fueron concedidas al Comité de 110 personas que las venían reclamando.

Cuando se realizó la parcelación y reparto se impuso el criterio de Alejandro García en el sentido de que las tierras debían ser repartidas entre todas las familias de la comunidad y no sólo entre miembros del comité, de tal modo que los beneficiados fueron aproximadamente 450 en lugar de los 110 del grupo inicial. El resultado fue que pasaron a ser ejidatarios muchos campesinos que habían apoyado firmemente al hacendado y eran enemigos del comité, entre ellos Ernesto Ibañez, con lo que se crearon las condiciones

para el posterior acaparamiento de tierras y corrupción dentro del ejido.

La dotación se hizo parcelando la Hacienda, tomando en consideración las tierras de humedad, de temporal, de riego, etc. y tocándoles a todos la misma cantidad y calidad de tierras.

El Conjunto.

A raíz de la dotación y siendo Luciano Ramírez comisionado ejidal se emprendió un primer proyecto colectivo llamado "El Conjunto" en 1938. La organización comenzó con los miembros que aportaran sus tierras, la mayoría de humedad, que en total sumaban 75 has.

La creación de esta unidad productiva les permitió obtener un crédito del Banco de Crédito Ejidal por \$ 120,000.00 para la siembra de caña de azúcar que se procesaría para obtener panela en el trapiche, que también sería adquirido con el crédito, junto con un molino de nixtamal y semilla.

Las primeras acciones emprendidas fueron, junto con la preparación de las tierras para la siembra de la caña,-

la construcción de las casas para la instalación del trapi-che y el molino de nixtamal. Además, como en Santa Gertrudis no se encuentran todos los materiales necesarios para la construcción, los días libres eran usados para acarrear los de comunidades cercanas. Es así como con trabajo gratuito (tequio) se construyó un edificio que ahora representa la casa comunal.

Durante los primeros tres años, mientras fue socio-delegado Luciano Ramírez se hicieron todas las gestiones para la obtención del crédito, se construyeron las instalaciones y se sembró la caña de azúcar.

Las cosas parecían marchar muy bien, sin embargo, había ya desde entonces algunos problemas que más tarde serían muy difíciles de resolver, por ejemplo: los técnicos del banco quedaron como "jefes" del ejido ya que los ejidatarios, sin experiencia, solamente firmaban convenios. Por otro lado, uno de los "guardias blancas" llamado Ernesto Ibañez andaba desorientando a los ejidatarios y creando odio entre directivos y socios. Por lo que en las elecciones para nombrar al nuevo socio delegado decidieron nombrar a Ernesto Ibañez para contrarrestar su labor.

Ya como socio, y al darse cuenta del manejo de la

organización, Ernesto Ibañez mandó asesinar a Luciano Ramírez, líder limpio y honesto. Más tarde surgió otro ejidatario que quiso continuar con la labor que Luciano empezó en "el conjunto", pero también fue asesinado por hombres de Ibañez.

Fue a Ernesto Ibañez a quien le tocó en su administración levantar las tres primas cosechas de caña (plantilla, soca y resoca) y poner en funcionamiento el molino de nixtamal y el trapiche. Al darse cuenta del éxito económico que representaba, comenzó a maniobrar para apropiarse de todo.

Como los ejidatarios no estaban acostumbrados a tomar decisiones y éstas eran asumidas por los técnicos del banco, a Ibañez no le fue difícil ocupar el lugar que correspondía a los ejidatarios y que tenían los técnicos. Rápidamente manipuló la información y empezó a explotar a los ejidatarios que esperanzados por la repartición de utilidades triplicaron su trabajo.

La primera maniobra que realizó para eliminar a los socios tuvo lugar durante el corte de la plantilla (primera cosecha), ya que decidió, dos días antes de terminarla, que

todos aquellos que no tuvieran cuando menos treinta días -- trabajados directament en el corte perdían sus derechos. -- Ante esta maniobra hubo reacciones de aquellos que habían participado además de en el corte, en otros trabajos como el acarreo, razón por la cual no completaban sus días. A ellos les impuso el pago de \$ 0.50 por carreta (más o menos \$ 3.00 diarios) y les anuló sus derechos en "el conjunto".-

Durante la liquidación de la primera cosecha alcanzaron de \$ 75.00 a \$ 100.00 según el número de días trabajados. Esta situación creó desánimo en los campesinos y fue aprovechada por Ernesto Ibañez para abarcar el pago de \$ 300.00 por la acción de cada miembro. Con esto corrió a muchos socios entre ellos a la viuda de Ramírez.

Después de la compra de las acciones por Ibañez -- quedaron en el grupo 55 miembros, los incondicionales de Ibañez y los más manejables. Estos últimos, obligados por la pobreza, fueron vendiendo sus acciones a Ibañez y sus incondicionales. Después de la "compra" de las acciones a los ejidatarios, no les fueron devueltas sus parcelas que usó como argumento "el compromiso de pago al banco".

Ernesto Ibañez se convirtió así, en el cacique del colectivo tanto para el Conjunto, (ya que todas las decisio-

nes eran tomadas por él) como para el pueblo donde ponía y quitaba autoridades municipales y ejidales a su gusto y contrataba mano de obra para que le trabajara tierras que junto con las de sus familiares e incondicionales abarcaban -- 700 has., dos terceras partes de las tierras del ejido. -- Todo esto persistió a través de 25 años.

Al terminar el período de gestión como socio delegado impuso en el puesto a Francisco Alcalá "Chico" que era -- uno de sus incondicionales. A pesar del apoyo que había -- brindado Ernesto para que "Chico" fuera socio delegado y de que era su compadre, al ver que se estaba enriqueciendo demasiado lo mandó matar, durante una borrachera. Se dice -- que "Chico" sacaba a "asolear" su dinero.

A la muerte de Francisco Alcalá "Chico", Ernesto -- Ibañez se hizo nombrar nuevamente socio delegado.

Al término de este segundo período nombró como socio delegado, sin ser socio, a Abraham Ramírez quien tenía la debilidad de beber y por eso permitía que Ernesto Ibañez siguiera maniobrando.

Fue hasta 1951 cuando los ejidatarios ex-socios de "El Conjunto" se organizaron para recuperar sus tierras y --

se enfrentaron a Ernesto que comenzó a debilitarse en su posición.

Después de la lucha, Ernesto Ibañez decidió llevarse todo lo que pudo de las instalaciones del conjunto. Para llevarse el trapiche a su casa, simuló una venta a alguien de la Ciénega.

Con el trapiche y el molino instalados en su casa siguió haciendo maquila.

A principios de los años sesentas la sangre nueva empezó a mostrar su inconformidad y se organizaron en clubes juveniles que fueron restando, poco a poco, poder al cacique Ibañez. Así en 1965 se eligió a un presidente del pueblo y poco después, con organización de maestros honestos, corrieron al director de la escuela y le quitaron a Ibañez la parcela escolar.

En el año de 1970 eligieron un líder honesto como comisario ejidal, este fue Donato Ramírez, hijo de Luciano, que en un tiempo fue el principal promotor de la democracia. En febrero de 1971 solicitaron una depuración censal, ya que se sentían lo suficientemente fuertes para ganarla, pero antes de que procediera, el cacique Ibañez inició una escalada de represión, llegando a "convencer" al gobernador Gómez Sandoval de la "justicia" de sus peticiones. De ahí-

que un día se presentó en el pueblo un diputado de la Confederación Nacional Campesina, pidiéndole al presidente del comisariado que firmara la renuncia, pues de lo contrario tendría problemas y, en cambio, si aceptaba, se iniciaría de inmediato la depuración.

Sabiendo que su fuerza no dependía de un puesto, el pueblo aceptó la destitución y exigieron la depuración censal; ésta se llevó a cabo, pero se vió claro que tanto empleados del Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización como representantes de la Confederación Campesina Independiente y de la Confederación Nacional Campesina se coludieron para que todo quedara igual. Lo anterior dió pie a varias cosas, en primer lugar manifestaciones frente al Palacio de Gobierno de la ciudad de Oaxaca, desconociendo a la Confederación Nacional Campesina y con ella el resultado de la depuración; por otro lado, a que pidieran apoyo al bufete jurídico de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca y por último a exigir que Donato Ramírez -expresidente del comisariado ejidal- representara los intereses de los ejidatarios que tenían perdidas sus tierras. La presión ejercida arrojó sus frutos el 4 de febrero de 1972, día en que se presentó una nueva comisión investigadora a la que se le obligó a investigar parcela por parcela para que todos pudieran reclamar lo perdido.

### La Toma de Tierras.

Con el rescate de las parcelas ejidales acaparadas por los caciques, no se solucionaron los problemas, puesto que los campesinos tenían muy pocas tierras una o dos has. y a veces menos. De tal manera que se había venido pidiendo una ampliación a las autoridades, pero éstas no hacían caso. Por otra parte, existía en la zona una propiedad bastante grande, que había sido del norteamericano Carlos Hamilton y que éste había vendido a gente rica como los Arnaud y los Días, que se aprovecharon de los campesinos sin tierras para tomarlos bajo el sistema de renta a medias.

Aburridos de que las autoridades se hicieran sordas y siguiendo el ejemplo de los campesinos del pueblo vecino de Zimatlán, que acababan de tomar las tierras del cacique Candiani, a principios de 1973 decidieron ocupar la "pequeña propiedad".

Para realizar esta acción se organizó un grupo de 180 hijos de ejidatarios y campesinos que no tenían tierras y que desde tiempo atrás venían solicitando una ampliación del ejido.

Una de las pequeñas propiedades pertenecía a Juan -

Díaz que ni siquiera vivía en Santa Gertrudis, sino en la ciudad de Oaxaca. Era además, propietario de una hacienda en Guelatova, en donde, tenía un establo lechero.

En la propiedad de Juan Díaz había mozos de Guelatova y no de la comunidad, seguramente previendo la inquietud de los campesinos del lugar; sólo tres mozos radicaban en la comunidad. Cultivaba alfalfa y maíz.

El otro predio era de Alfonso Arnaud, que tampoco residía en Santa Gertrudis sino en el pueblo de San Pablo. Era de origen árabe y pocas veces visitaba la comunidad. -- Al igual que Juan Díaz, cultivaba alfalfa y maíz contratando mozos preferentemente de otras comunidades.

Los hijos de los ejidatarios decidieron la toma de tierras en una Asamblea General. Ahí se discutió la forma en que se llevaría a cabo la invasión y si tomaban primero las tierras de Juan Díaz, y después de ver los resultados, las tierras de Arnaud.

El 8 de febrero, un grupo grande y organizado ocupó las tierras de la señora Asunción Ibañez<sup>79/</sup> y estableció un campamento.

Viendo el número y la decisión de la gente los propietarios prefirieron retirarse sin presentar batalla aun - que se fueron a quejar con el gobernador Gómez Sandoval.

Después de ésto decidieron tomar las tierras de -- Arnaud y a las 11 de la mañana, los campesinos, ahora comuneros, marcharon a la tierra. Sus armas eran garrotes y -- piedras.

Finalmente decidieron tomar la pequeña propiedad de tierras buenas de Juan Díaz. Diez mozos se les enfrentaron, después llegaron Juan Díaz y su hijo y como eran tantos, -- los dueños decidieron no discutir con los comuneros y llegar a un arreglo con el gobierno del Estado, Juan Díaz y su hijo fueron a denunciar el hecho y a pedir protección al go - bierno estatal.

Los comuneros le dieron un mes de plazo para que le vantara su cosecha de alfalfa y maíz.

Más adelante, tres mozos de Juan Díaz que eran de - Santa Gertrudis y habían presenciado la toma, se sumaron a los comuneros. Dos de ellos, Martín Díaz y Felipe Hernán - dez, personal de confianza de Juan Díaz, están integrados - a las actividades colectivas del grupo.

En las tierras de abajo, las que pertenecían a Alfonso Arnaud, los comuneros no tuvieron problemas en la realización de la toma, ya que el patrón ni se apareció.

Los comuneros organizaron un campamento en las tierras invadidas, estaban presentes día y noche, dormían y comían ahí. Organizaron siete brigadas para el campamento -- que funcionó durante tres meses.

Después de ese tiempo se repartieron las tierras y dejaron 22 has., las de mejor calidad, para trabajarlas en colectivo; como eran muchos en la repartición, les tocó -- 1 ha. aproximadamente.

Después de la toma llegaron estudiantes de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca a apoyar y solidarizarse con los comuneros.

El 50% de los participantes en la toma eran mujeres y actualmente participan en la misma proporción en todas -- las actividades colectivas del grupo.

#### Organización Colectiva.

La idea de conservar las mejores tierras y trabajar las colectivamente no nació de la experiencia de "El Conjunto" ni de algún banco, sino de la lucha que habían ganado-

con su unidad.

En la primera temporada las 22 has. que se trabajaban en forma colectiva se utilizaron para sembrar maíz. No había aquí dinero, ni experiencia para intentar algo más -- productivo.

Más tarde, con \$ 10,000.00 aportados por los campesinos y \$ 20,000.00 facilitados por la Federación de Estu-  
diantes de Oaxaca se decidió comprar un tractor a crédito.- La máquina se emplea en las tierras del colectivo y también se renta a los campesinos que no son del grupo, al mismo -- tiempo, y en tierras prestadas por Donato Ramírez comenza - ron el cultivo del ajo, para ello formaron once brigadas de trabajo, unas de hombres y otras de mujeres, con la única - diferencia de que las tareas más pesadas se dejaban para los grupos de los hombres.

Cada brigada tenía un responsable que se encargaba de la toma de asistencia y de la distribución del trabajo.- Las jornadas eran sólo de cuatro horas pues había mucha gente dispuesta al trabajo, con estas brigadas se fortaleció - el sentimiento de cooperación al interrelacionarse y contar se sus experiencias.

Parece ser que el proyecto fue un éxito en el aspec

to de organización, pero desgraciadamente fracasó en el rubro económico debido, principalmente a la falta de conocimientos técnicos.

Otra experiencia fue el cultivo de alfalfa, donde se obtuvieron utilidades ya que se vendió como semilla a otros ejidos. Estas ganancias fueron repartidas equitativamente entre hombres y mujeres, tomando en cuenta el trabajo individual. Debido a que la comunidad tenía 15 años sin recibir compensación por su trabajo, se decidió repartir las utilidades y no capitalizarlas como hubiera sido ideal.

Por lo que respecta a la organización del trabajo, se crearon comités de trabajo y control que están dirigidos por un presidente, un secretario, un tesorero y 3 vocales; todos estos puestos son rotativos ya que todos los ejidatarios tienen derecho a ejercerlos. Estos comités de control del trabajo se encargan de ver las necesidades de las unidades productivas a las que pertenecen y, con base en eso, organizan a los campesinos de la comunidad.

La lucha por la presidencia municipal.

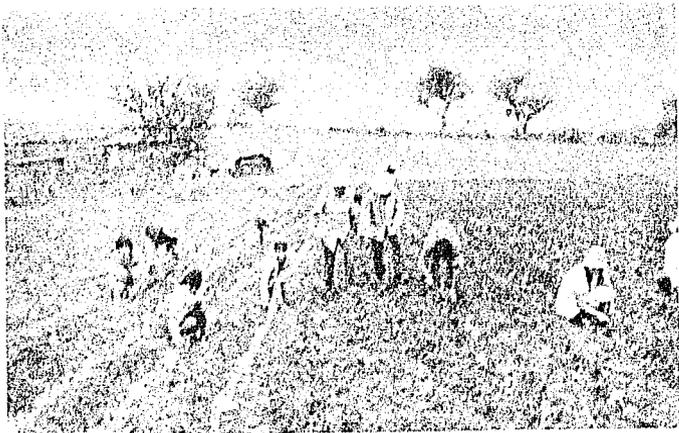
El grupo de comuneros siempre ha participado políticamente en el pueblo y ha buscado la forma de obtener mejoras para todos.

Durante las elecciones de Presidente Municipal en 1971 im - pulsaron a Indalecio Maldonado Díaz, en quien tenían con -- fianza y estaban dispuestos a apoyar para todas las obras - que comprendiera. Sin embargo, poco tiempo después del -- triunfo de Indalecio se fue con el grupo contrario y los co muneros se replegaron, negándose a hacer cualquier trabajo.

Con la experiencia pasada y teniendo enfrente las - nuevas elecciones para presidente municipal, se realizó una reunión de responsables de brigada para decidir si se parti cipaba en las elecciones y en que condiciones se hacía. Se decidió que se postularía un candidato probado por su leal - tad al grupo y se escogió a Donato Ramírez, también se deci dió que los responsables de brigada hicieran trabajo directo de convencimiento, primero con los brigadistas, y después - junto con ellos extender su trabajo con los ejidatarios y - el resto del pueblo.

El colocar a una de sus gentes en la presidencia mu nicipal no es un capricho ni un problema de prestigio perso nal, si no que el grupo está convencido que llevando a al - guien a la presidencia y apoyándolo, se pueden hacer muchas cosas por el pueblo y así prestigiarse como grupo.

Cuando se vió que el grupo tenía posibilidades de --



Siembra de una hortaliza en Santa Gertrudis; obsérvese que intervienen en el trabajo, hombres, mujeres y niños.

Un aspecto de la pizca del maíz, llevada a cabo por comuneros de Santa Gertrudis.



ganar las elecciones, el gobierno del estado envió al ejército a ocupar la presidencia municipal para impedir que los comuneros, aún ganando, pudieran ocuparla.

El día de las elecciones todos los comuneros se presentaron a votar en el municipio y para evitar provocaciones, y contar con testigos se solicitó la presencia de campesinos del Trapiche y Zimatlán.

El grupo opositor trajo a votar a los campesinos de Guelatova quienes, a pesar de pertenecer al municipio, nunca han participado en las votaciones ni en otros trabajos y servicios. Por esto, el grupo de comuneros se opuso a su participación en las votaciones; además, se consideraba -- que la participación de ellos sería amañada. Sin embargo, la negativa de los comuneros no sirvió ya que durante la noche, después de las elecciones, el presidente municipal y los delegados les llevaron paquetes de boletas para que votaran.

No obstante las maniobras realizadas, las elecciones fueron ganadas por la planilla del grupo de comuneros con una diferencia de 50 votos. La presencia del ejército impidió que el presidente electo legalmente tomara la presidencia, y por el contrario, propició la imposición del candida

to del grupo de los caciques que había sido derrotado en -- las elecciones.

Esta "derrota" trajo como consecuencia el retrai -- miento del grupo de comuneros de toda participación en las diferentes tareas que se realizan tradicionalmente en las - comunidades oaxaqueñas; ya que, por decisión de asamblea - se le retiró todo apoyo al Presidente Municipal impuesto, - tanto para la realización de cualquier tipo de obras, así - como la prestación de servicios (policía, teniente, jefe - de sección, etc.). La sanción por participar en cualquier - aspecto significa la expulsión del grupo de comuneros.

Como ejemplo de la no participación del grupo podemos mencionar la construcción de un nuevo palacio municipal que se inició durante la gestión pasada y que permanece sin terminarse por la negativa de los comuneros a trabajar.

La oposición al Presidente Municipal se agrava, además por la falta de respeto a la tradición de la comunidad que exige el cumplimiento previo de "servicios" -topil, policía, jefe de sección, síndico- para poder llegar a ser -- Presidente y el impuesto nunca ha prestado ningún "servicio"

Trabajo Colectivo con crédito bancario en 1975.

Por lo general, las dependencias de gobierno se mues

tran reticentes a las solicitudes de los comuneros y la mayoría de los ejidatarios de Santa Gertrudis, pues éste grupo (mayoritario en la comunidad) tiene fama de agitador y ha mantenido una intransigente posición de independencia frente al Estado. Sin embargo, en 1975 algunos funcionarios -- del banco Agropecuario aceptaron conceder un crédito que ad ministrado por el comisariado ejidal debía beneficiar a 200 personas de la comunidad entre ejidatarios y comuneros. En lo que se refiere a los segundos, la obtención del crédito permitía emprender seriamente la explotación de las tierras de arriba que hasta el momento se habían trabajado de manera muy deficiente. Estas son una extensión de aproximada - mente 200 has. de lomerío bastante erosionado, tanto estas tierras como las 22 has. que hoy constituyen el colectivo - habían sido solicitadas reiteradamente por la comunidad como una ampliación del ejido, sin obtener ninguna respuesta favorable por parte de las autoridades. Cuando el grupo de 180 solicitantes se decide a tomar las tierras, se plantean ocupar en primer lugar las 22 Has. que son con mucho, las - de mejor calidad. Como la primera acción tiene éxito la -- gente decide también tomar las tierras de arriba que eran - de otro propietario y un mes después de la primera toma se ocupan estos terrenos.

En manos del terrateniente estas tierras eran trabada

jadas muy deficientemente, una parte las cedía a medias y otra la cultivaba el mismo. En lo fundamental se producía maíz y por muchos años, más de la mitad de las tierras cultivables quedaron sin trabajar.

Si bien, las 22 Has. no se repartieron y se decidió trabajarlas en colectivo pues es una zona compacta que favorece el cultivo unificado y hubiera resultado absurdo distribuir las, las tierras de arriba, mucho más extensas y dispersas, sí fueron repartidas en parcelas individuales. Se midieron las tierras cultivables y las 5 Has. que resultaron se repartieron a razón de 4,000 metros cuadrados por persona.

Muchas de las parcelas no se trabajaron pues los beneficiados carecían de recursos para emprender el cultivo, además de que la mala calidad de las tierras exige la utilización de fertilizantes, otro problema era que no se contaban con las yuntas suficientes, de modo que el crédito bancario obtenido en 1975 significó para los comuneros la posibilidad de utilizar más extensa y organizadamente esos terrenos.

Los ejidatarios también se beneficiaron con el crédito. Este sector dispone desde hace bastante tiempo de par

celas ejidales con extensiones de 2 6 3 Has. que cultiva -- sistemáticamente, sin embargo, la falta de recursos y las -- malas cosechas, ocasionadas por inundaciones o heladas, además del mal temporal, obligaron a muchos ejidatarios a recurrir a los caciques locales en busca de préstamos entrando en una situación de dependencia que, además de comprometerlos políticamente los puede conducir a la pérdida de las -- tierras.

En estas condiciones el crédito significaba para -- los ejidatarios la posibilidad de lograr una mayor autono - mía y agenciarse los recursos mínimos necesarios para trabajar sus parcelas, entre estos se cuenta con dinero para la subsistencia, fertilizantes, yuntas, etc..

En mayo de 1975 se consigue el crédito, para lo cual se constituye una sociedad de 200 beneficiarios, de los -- cuales 120 son comuneros que entran con una hectárea cada -- quien y 80 ejidatarios que participan con dos o tres hectáreas cada quien. En total las tierras que se cultivaron -- con el crédito fueron de 320 has. aproximadamente.

Las condiciones del crédito eran las siguientes: en los cultivos de maíz, que comprendían casi la totalidad de los terrenos, se entregarían \$ 1,200.00 por ha. para los --

trabajos de preparación de las tierras, siembra, desyerbe, y pizca, además de fertilizante, que se entregaba en especie, por valor de \$ 300.00.

Para la siembra de alfalfa en unas pocas has. se asignaron \$ 3,600.00 por ha.. Finalmente el crédito consideraba la compra de 44 yuntas con valor de \$ 8,000.00 cada una, más \$ 500.00 que se descontaban para el seguro y otros gastos.

Cada socio se hacía responsable por la parte del crédito que le correspondía, según la cantidad de tierra con la que participaba, y con el precio de la yunta en caso de que se hiciera cargo de una. Por otra parte, 22 de los socios se organizaron para obtener un tractor por el precio de 22 de las yuntas y naturalmente se responsabilizaban colectivamente por los \$ 166,000.00, que cuesta la máquina.

Para entregar el crédito, el banco ponía la condición de que las tierras se trabajaran en colectivo y la sociedad aceptó este requisito.

A diferencia de la organización del trabajo colectivo en las 22 has., que respondió a una decisión del grupo de comuneros, y de las labores también colectivas en el es-

tablo lechero, etc., en este caso la organización colectiva del trabajo se aceptó como una condición impuesta por el banco, a la cual era necesario atenerse independientemente de la voluntad individual de los socios. Ciertamente los comuneros tienen experiencia en el trabajo colectivo; sin embargo, éste se desarrolló solo de manera complementaria a la economía familiar. En cuanto a los ejidatarios, su único antecedente fue "El conjunto" desarrollado hace casi 40 años y que derivó hacia la constitución de un nuevo cacicazgo a costa de los socios, de tal manera que su única experiencia colectiva fue totalmente negativa. En este caso la organización colectiva del trabajo que exigía el banco, tenía además, que implementarse no de manera gradual y en base a pequeños grupos que pusieran el ejemplo sino de manera abrupta y en la escala de la sociedad en su conjunto (200 personas).

Dadas estas condiciones y antecedentes, puede afirmarse que la organización colectiva del trabajo surgió en este caso más como el resultado de una imposición, que como una decisión libre y consciente de la mayoría, y que si bien un grupo avanzado, sobre todo de comuneros, estaba convencido de las ventajas de esta forma de organización, muchos de los socios hubieran preferido trabajar de manera individual. Tan es así, que en una primera fase las labores se realizaron individualmente: preparación de las tierras y siembra y el trabajo en brigadas sólo se organizó, presio

nado por el banco, a partir del desyerbe y después en la pizca.

Las brigadas para el trabajo colectivo estaban formadas por comuneros y ejidatarios, y en general demostraron que las labores se facilitan con este tipo de organización pero no estuvieron exentas de un cierto número de dificultades y contradicciones. Así por ejemplo, algunos socios enviaban a la brigada no al jefe de familia sino a un hijo demasiado joven e inexperto, por cuanto no se sentían responsables por la calidad de un trabajo que se desarrollaba en tierras ajenas. Otros pretendían laborar jornadas excesivamente cortas - 2 ó 3 horas - en lugar de la jornada normal que acostumbran desempeñar en sus propias tierras. Por otra parte, se presentaron también algunas contradicciones entre comuneros y ejidatarios, pues la organización del trabajo por brigadas asignaba una cuota igual de jornadas para unos y otros a pesar de que la mayoría de los ejidatarios tienen 2 ó 3 has. cuyo producto les correspondería mientras que los comuneros ingresaron a la sociedad sólo con una hectárea por familia. Por esta razón, algunos comuneros consideraban que la aportación igual de trabajo entre socios que disfrutarían de manera desigual del producto, era injusta.

Otras dificultades se presentaron, sobre todo al principio, antes de que el trabajo se organizara colectiva

mente, porque algunos socios recibían la parte del crédito que les correspondía por un trabajo y no lo realizaban, o invertían el dinero en pagar deudas, etc. Finalmente, algunos tuvieron que ser convencidos de participar en la sociedad, venciendo su temor de que el banco se quedara con la cosecha.

Sin embargo, puede considerarse que en general se vencieron las dificultades y los trabajos se realizaron de manera organizada y eficiente. El temporal ayudó y la milpa se desarrollaba adecuadamente. Esto motivó que las siembras no se aseguraran, pues la aseguradora sólo hace el contrato cuando los resultados están a la vista y para entonces los socios decidieron en asamblea, que no tenía sentido hacer un gasto cuando la cosecha estaba segura. Una imprevisible inundación demostró lo erróneo de esta decisión, pues en una parte de las tierras bajas se perdieron casi todas las cosechas. Con todo, las tierras de arriba que no fueron afectadas, la milpa se vió bien. En general, se calcula que se lograron tres de cada cuatro hectáreas y los rendimientos fueron buenos en relación con los que acostumbra obtenerse en esas tierras.

En cuanto a los cultivos que emprendieron los comuneros, alfalfa en las tierras de abajo y frijol en las de arriba, las cosechas se perdieron por completo, en el primer caso por la inundación y en el segundo por una plaga.

En balance, los resultados del primer crédito fueron apenas regulares, sobre todo por las pérdidas que ocasionó la inundación, y en consecuencia no fue posible realizar los pagos estipulados por el banco. Sin embargo, se solicitó un nuevo crédito con la esperanza de que el siguiente ciclo agrícola se pudiera recuperar. La negativa del banco a conceder un nuevo crédito eliminó la posibilidad de consolidar el trabajo colectivo que se había iniciado, corrigiendo los errores y deficiencias del primer ciclo. Para el año de 1976 la mayoría trabajó individualmente, y sin crédito, con el agravante de que ahora tienen una deuda por saldar, que en algunos casos es bastante grande pues se hicieron cargo de una yunta o son corresponsables por el pago del tractor. Finalmente, algunas tierras no se pudieron trabajar en éste año por falta de recursos.

En base a la experiencia del año de 1975, algunos comuneros y ejidatarios, piensan que es posible organizar grupos de trabajo colectivo (además de los que se desarrollan en las 22 hectáreas, en el establo, etc.), pero comenzando con menos personas incorporando sólo a los convencidos, buscando que en su composición entren personas que se tengan confianza mutua y evitando que los socios tengan parcelas de diferentes extensiones. Sin embargo, ésta posibilidad se dificulta por la negativa del banco a proporcionar un nuevo crédito.

Esta actitud de la Banca Oficial contrasta con la línea que siguen con el grupo minoritario de ejidatarios controlado por los caciques. A pesar de que éste grupo se opone al comisariado ejidal y por tanto no puede obtener el crédito a través de las autoridades constituidas -únicas - que, por ley, pueden autorizar el préstamo-, el banco les concedió un crédito en el año de 1975 y al siguiente año les hizo un nuevo préstamo. Estos préstamos obtenidos de manera anormal a través de los caciques se distribuyen entre los socios (aproximadamente cuarenta, encabezados por el cacique José Pliego), de manera desigual y dependiendo de su mayor o menor incondicionalidad con los poderosos locales. En la práctica, éstos créditos constituyen una política de los caciques para consolidar su base de apoyo y fortalecer su lucha por el comisariado ejidal (José Pliego, socio delegado del grupo, es también candidato de los caciques a la presidencia del comisariado ejidal). En esta política de corrupción y compra de apoyo, los caciques cuentan con la colaboración del banco que sigue concediéndoles créditos ilegales mientras que rechazan las solicitudes de la autoridad legalmente constituida.<sup>80/</sup>

<sup>80/</sup> Fuente: Información obtenida a través de entrevistas a comuneros y ejidatarios del pueblo de Santa Gertrudis.- Verano de 76.

## CONDICIONES DE VIDA DE UN CAMPESINO

Santa Gertrudis cuenta aproximadamente con 4,000 habitantes, constituidos principalmente por campesinos, de los cuales son pequeños propietarios, ejidatarios o comuneros.

Cuenta con servicios como agua potable, escuela primaria, farmacia popular, tiendas (21), un billar y un teléfono público.

Las construcciones de este poblado son heterogéneas en lo que se refiere a materiales de construcción, ya que algunas están hechas de carrizo, otras de adobe, de ladrillo y de concreto, dando una idea de las diferentes clases sociales que existen aquí.

Estos datos generales de la población son necesarios para tener una visión del lugar, ya que éste es el medio donde se desarrolla la vida de las familias campesinas.

### La Familia Campesina:

A continuación se tratará de describir en forma muy general, el tipo de vida y las costumbres de un campesino de la comunidad.

La casa de este campesino se encuentra en los límites del pueblo. Su construcción es primitiva pues está hecha de carrizo, adobe y palma, la rodea una cerca de carrizo que separa la casa de las tierras de trabajo. A una distancia de veinte metros aproximadamente, se localiza un pozo profundo que sirve para regar la tierra y cubrir las necesidades de agua de la comunidad.

La casa consta de dos habitaciones, una sirve de cocina comedor y se encuentra en ella un fogón y la otra sirve de dormitorio.

Los animales domésticos tienen un papel muy impor tante en la subsistencia de la familia, pues se utilizan como alimentación o como medio de cambio, dependiendo de las necesidades de la familia.

En este caso pudimos observar que contaban con aves de corral, chivos y perros, los últimos cuidan el rebaño y la casa.

La familia esta compuesta por el padre, la madre y dos hijos (un hombre, el más grande y una mujer).

Los hijos van a la escuela, el mayor a la secunda ria y la menor a la primaria.

En la familia existe la costumbre de la cooperación pues aparte de sus actividades personales se ayudan mutuamente. Por ejemplo, el hijo mayor además de ir a la secundaria, ayuda a su padre en las labores del campo y en otras actividades. Lo mismo ocurre con los demás miembros de la familia.

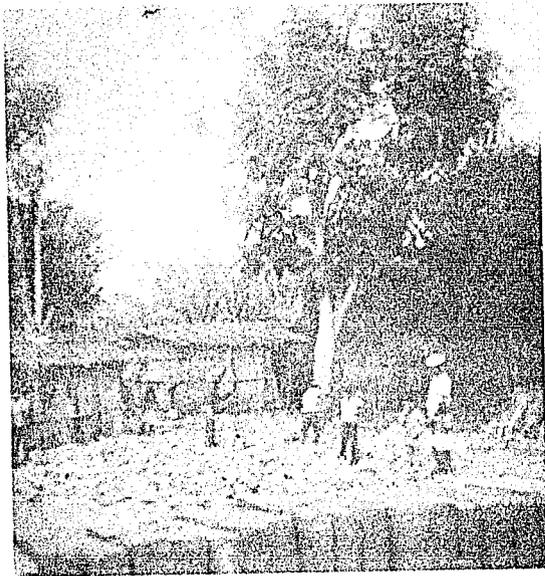
Se alimentan tres veces al día, pero solo una de estas es la comida fuerte. En todos los casos se le dá más importancia a la alimentación de los hijos.

Por la mañana, antes de iniciar sus labores, los hijos desayunan leche con pan o tortillas y en algunas ocasiones huevos o frijoles. Los padres por su parte, desayunan atole o café negro con pan o tortillas.

A medio día la comida es igual para todos, y se compone principalmente de maíz, frijol, tortillas (blandas ó tlayudas), chile y agua. A veces tienen oportunidad de comer carne de gallina o huevos.

Por la noche toda la familia merienda atole o café negro, pan o tortilla y frijoles.

El gasto de esta familia es de aproximadamente cien pesos semanales, que se distribuyen en el pago del vestido,



Las hojas de la mazorca de maíz son utilizadas como alimento para los animales domésticos.

Vivienda típica de la comunidad de Santa Gertrudis. Al fondo se puede apreciar la Sierra Mije.



medicinas, útiles escolares y transporte principalmente. - En la alimentación como se dijo anteriormente, el gasto es mínimo pues se obtiene de la tierra y de los animales domésticos.

La familia en general se mantiene activa desde las 6 A.M. a las 8 P.M. A continuación se enumeran las actividades de cada uno de los miembros de la familia:

El padre: tiene actividades de diferente índole, - la más importantes es el trabajo de la tierra, se dedica a cultivar maíz y hortalizas en una extensión aproximada de - una hectárea.

Otra actividad importante es la cría de chivos, -- pues cuenta con un rebaño que saca a pastar después de terminar sus labores en el campo. Además, como es comunero, - trabaja la tierra de la comunidad cuando así lo requieren.

Por otro lado, es socio de un establo y de un tractor, en el primero tiene que formar parte de una brigada - que se encarga del mantenimiento del establo.

Para finalizar desarrolla actividades políticas en la comunidad, participando en asambleas, mítines, etc.

La madre: además de los quehaceres domésticos, se dedica a coordinar a las mujeres del pueblo para la organi-

zación del desayunador popular y el reparto de leche para los niños. Además ayuda a las trabajadoras sociales que visitan el pueblo. Por otro lado, colabora en el trabajo de la tierra y participa en actividades políticas.

Por su parte, el hijo después de salir de la escuela, ayuda a su padre en casi todas las actividades.

La hija asiste a la escuela y trabaja en las labores domésticas.

En el caso particular de esta familia, no tiene ninguna costumbre religiosa.

#### ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

##### Introducción:

La idiosincracia particular de estos comuneros, los ha llevado a cambiar los objetivos de las labores realizadas en su comunidad, ya que no buscan como elemento fundamental la acumulación de capital, sino que se persigue la satisfacción de las necesidades de los integrantes de éste eido y la superación del nivel de vida de los mismos, por medio de las unidades productivas que a continuación se analizan.

## FABRICA DE TABIQUES

## Antecedentes:

Frente a una situación económica crítica, la fábrica de tabiques surge como una alternativa de empleo con posibilidades de proporcionar buena remuneración. Sin embargo, la mala organización y la falta de conocimiento de la empresa, echó por tierra su proyecto. La invitación para trabajar fue abierta, podían participar todos los miembros del grupo (niños, mujeres, hombres) sin distinción del trabajo (acarreo de tierra, preparación del barro, etc.) y recibían su pago inmediatamente por tabique hecho. Las primeras quemadas de tabique dieron producto muy malo pues la gente no tenía conocimiento ni se capacitó, además no calculaban correctamente las proporciones de barro y arena, ni el tiempo de cocción. El resultado fue que el tabique producido no se vendiera.

Con esta experiencia, los miembros del grupo decidieron buscar quien los entrenara y acudieron a Santa Lucía, un pueblo con tradición de buenos tabiqueros. Llegaron a arreglos con dos peones jóvenes a quienes les ofrecieron mejores condiciones de trabajo si se iban a Santa Gertrudis - (\$ 250.00 diarios contra \$ 200.00)

La mezcla de barro que antes era de tierra y arena

se hace ahora con tierra y aserrín lo que facilita el cocimiento. Se decidió cambiar el tipo de horno, con lo que se obtuvo un tabique de mejor calidad que fue más fácil de comercializar.

Algo que no se ha logrado igualar es el volumen de producción de los instructores, quienes hacen con buen tiempo de 600 a 800 tabiques diarios contra 300 a 500 que puede hacer un miembro de Santa Gertrudis. Mientras los primeros hacen su mezcla con palas, la gente de Santa Gertrudis no ha aprendido y lo hace con los pies y asadones. Esto significa multiplicar el esfuerzo y el tiempo. Además, la gente de Santa Gertrudis alterna la fabricación de tabique con sus labores agrícolas (siembra, desyerbe, cosecha, etc.).

Con el tiempo de lluvias, la actividad se paralizó pero se reiniciará en el mes de octubre tratando de asimilar las experiencias de la primera etapa.

Por otro lado, están tratando de conseguir un ca - mión para el transporte del producto pues no están dispuestos a seguir dando parte de sus ingresos a los transportistas.

#### ANALISIS DEL PROCESO PRODUCTIVO

Crédito e Insumos.

**Crédito:**

El crédito para la implementación del anteproyecto de la tabiguera se consiguió a través de la Compañía Nacional de Subsistencias populares (CONASUPO) y tuvo un monto total de \$ 35,000.00

Los bienes de capital de ésta tabiguera están constituidos por:

- un quemador
- un depósito de combustible (diesel)
- seis carretillas de mano
- palas y picos

**Insumos:**

Los insumos para la tabiguera son:

- tierra
- aserrín
- arena
- agua

**Actividades:**

Las actividades fundamentales para la elaboración -

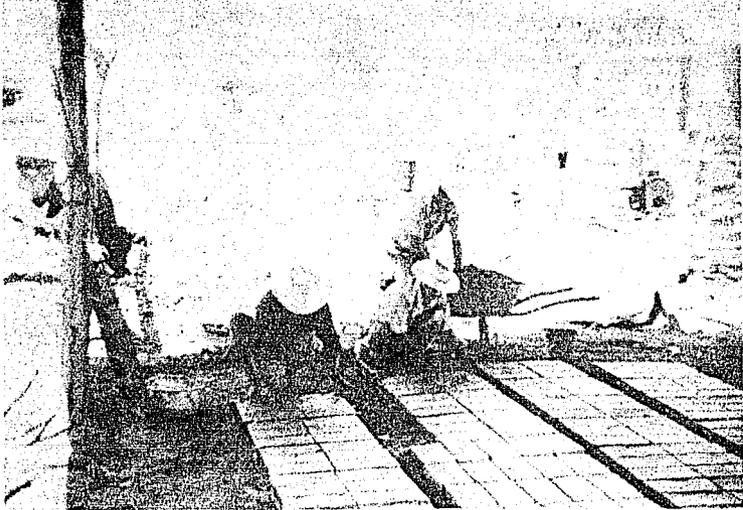
del tabique son trece en total:

- Localización de la tierra adecuada
- su transportación
- elaboración de la mezcla
- formación del tabique crudo
- secado del tabique al sol
- almacenamiento del tabique
- transportación del tabique al horno
- construcción del horno con los tabiques
- elaboración de capa de barro en el horno
- colocación del quemador
- cocido del tabique
- retiro de los quemadores
- remoción de la capa de barro

Jerarquía de las actividades:

Existen ciertas actividades que tienen un grado de dificultad superior a las demás, entre estas se encuentran:

- La formación de tabiques con las marcas
- la construcción de la pirámide
- la mezcla de la tierra con los demás ingredientes



En primer plano, algunos pasos-  
importantes en el proceso de -  
elaboración;

- a) Se coloca la marca en forma-  
simétrica
- b) Se llena la marca con la mez-  
cla
- c) Se comprime la mezcla
- d) Se retira la marca
- e) Se deja secar el tabique -  
fresco

Al fondo se observa un horno de  
tabique con su quemador y su de-  
pósito de diesel.

Este tipo de actividades son complicadas en relación a las demás porque para desarrollarlas se necesitan conocimientos, experiencia y técnica.

#### Ciclo productivo:

El ciclo productivo de la elaboración del tabique en condiciones apropiadas (clima seco) dura aproximadamente seis días.

El tiempo de iniciación del siguiente ciclo, es variable dependiendo de la venta misma del tabique.

Es importante hacer notar que en épocas de lluvias la duración del ciclo productivo es muy variable, obstaculizando las actividades y retrasando el ciclo por más de treinta días.

#### Número de personas que laboran en esta actividad:

La cantidad de personas que intervienen en la fabricación del tabique no está determinada, ya que en ocasiones trabajan trece personas y en otras solamente una.

#### Producción:

El volumen de la producción por ciclo productivo es:

de 11,000 tabiques. Hasta la fecha no se tienen datos de la producción anual de esta unidad productiva.

Costo de la producción:

El costo de la producción está formado por los siguientes elementos:

- mano de obra: 15 centavos por ladrillo, total por ciclo productivo:	\$ 1,650.00
- construcción del horno:	\$ 500.00
- cocido del tabique:	\$ 200.00
- 2,007 lts. de Diesel	(material proporcionado por la Conasupo)
- aserrín:	(material proporcionado por la Conasupo)
- amortización de la deuda:	\$ 550.00
- Utilidad obtenida:	
venta total	4,950
costo de producción	<u>2,350</u>
Utilidad bruta	2,600
amortización de la deuda	<u>550</u>
Utilidad neta	2,050
	=====

### Medios de distribución:

En la actualidad la fábrica de tabique destina su producción al pago de la deuda, vendiendo la totalidad de los tabiques producidos a la Conasupo, siendo ésta organización su único medio de distribución.

### Mercado:

En la región de Oaxaca, la oferta de tabique es escasa, ya que aparte de la tabiguera de Santa Gertrudis tan sólo existen otras tres productoras.

Los precios de los ladrillos de primera clase fluctúan desde \$ 900.00 al millar en épocas de secas hasta \$ 1,100.00 el millar en épocas de lluvias. Hoy en día existe gran demanda por este producto ya que las construcciones en este estado se han incrementado.

### Distribución del ingreso:

El producto de la venta del tabique se distribuye en el pago de la materia prima, mano de obra y deudas. Las utilidades obtenidas por la venta de este producto son repartidas en partes iguales entre los diez socios de esta unidad productiva.

### Proceso administrativo:

Planeación - Las condiciones económicas en las que se encontraba la comunidad de Santa Gertrudis en el año de 1975, no eran satisfactorias debido a los escasos ingresos a que los integrantes de esta comunidad tenían acceso, sin embargo, contaban con una gran cantidad de mano de obra y esto obligó a algunos miembros de Santa Gertrudis a plantearse la necesidad de crear una unidad productiva que fuera redituable, así surgió el proyecto de la construcción de una fábrica de tabiques.

El siguiente paso de este proyecto fue la necesidad de conseguir un crédito que después de tramitarlo fue otorgado por la Conasupo, que además se encargó de planear la producción de tabique.

El anteproyecto elaborado conjuntamente por la Conasupo y los socios de la tabiguera incluyó el diseño de la fábrica y sus bienes de capital, sin embargo, se omitieron elementos importantes tales como la planeación de la administración de la tabiguera, la capacitación de los trabajadores, la producción detallada de los tabiques, la calidad del producto y su venta a otros posibles compradores.

Implementación - Aunque la empresa tabiguera cuenta con una planta y bienes de capital adecuados para la produc

ción del tabique, no se han obtenido los resultados estimados, debido a la falta de sistemas ya que los trabajadores que laboran en esta unidad productiva carecen de las técnicas y la experiencia para producir el tabique.

Dirección - Debido a la organización política que impera en esta comunidad se carece de una dirección adecuada en los términos de una administración convencional.

La dirección de la tabiguera se puede prestar a con fusiones, pero está representada básicamente por tres niveles:

10. Es la asamblea del ejido de Santa Gertrudis la que decide la cantidad del tiempo, dentro de la jornada diaria de las diferentes actividades, que se destinará para trabajar en la tabiguera. Esta asamblea se reúne semanalmente, domingo a domingo.<sup>81/</sup>
20. Al interior de la tabiguera la dirección está a cargo del Sr. Donato Ramírez, quien tiene bajo su responsabilidad el desarrollo del ciclo productivo.

---

81/ La asamblea integrada por los ejidatarios de Santa Gertrudis tiene como objetivo programar y distribuir las actividades que se realizan semanalmente en la comunidad (trabajo del campo, tabiguera, etc.)

- 3o. Existe un tercer nivel de dirección representado por los técnicos en la elaboración del horno, quienes se encargan de dirigir su construcción.

Control - El tipo de control que se realiza en esta empresa es rudimentario y empírico, pues solamente se observan los resultados en cuanto a la cantidad de la producción tomando medidas resolutorias en cierta forma anárquicas.

#### ESTABLO

En el año de 1974, se le presentó a la comunidad de Santa Gertrudis la posibilidad de obtener un crédito de la Secretaría de Obras Públicas (S.O.P.) para la construcción de un establo, con un monto total de \$ 100,000.00, parte del crédito fue dado en materias primas y el restante, en efectivo para la compra de las vacas. La SOP otorgó el crédito a condición de que las utilidades fueran reinvertidas en el mismo establo.

Esta posibilidad fue presentada para su discusión en Asamblea General y 28 compañeros se comprometieron a hacerse cargo del crédito colectivamente.

La SOP pagaría totalmente la cría. Los 28 socios y otros compañeros del grupo que aportaron trabajo voluntario construyeron el establo en menos de un mes. El crédito que-

dió la SOP era para la compra de 8 vacas, sin embargo, los socios compraron 11 vacas.

Para el trabajo y administración del establo los socios se organizaron en siete brigadas mixtas, cada brigada contaba de 3 a 5 personas y se encargaba del trabajo durante una semana.

Frecuentemente la sociedad se reunía en asamblea, para fijar tareas, vigilar y criticar el trabajo de las brigadas así como para tomar decisiones. Sin embargo, las recomendaciones de la Asamblea no se observaban por lo que había problemas de disciplina. Por ejemplo, muchas veces miembros de la brigada en turno no asistían al trabajo o no ponían suficiente atención en el cuidado de las vacas. En una ocasión la sociedad propuso que las vacas debían ser lavadas 2 veces a la semana; este procedimiento se practicó durante algún tiempo pero después se abandonó.

Más adelante algunas personas abandonaron la sociedad, fundamentalmente porque el colectivo del establo no sólo no dejaba beneficios, sino que ni siquiera pagaba su trabajo.

Los que quedaron decidieron reorganizarse. Cada brigada estaba constituida por 5 ó 6 personas y se encargaba del establo durante una semana. Además plantearon a la

Asamblea General, la necesidad de que otras personas entraran a la sociedad del establo, ocupando los puestos de aquellos socios que habían decidido retirarse.

Actualmente la sociedad cuenta con 20 miembros de los cuales, 18 son fundadores y 2 entraron recientemente.

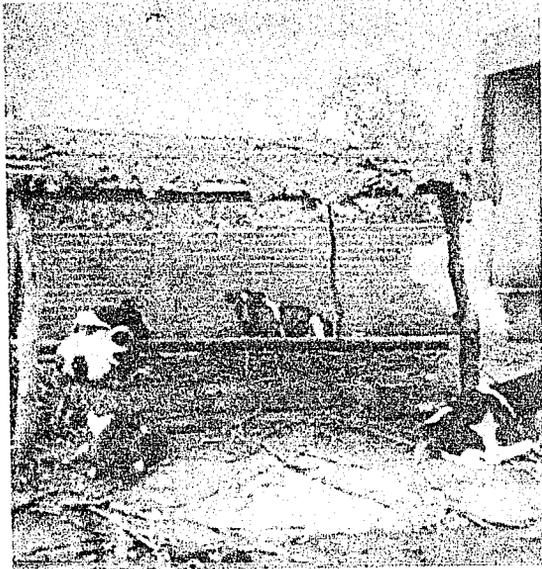
Los instrumentos de trabajo que utilizan son: palas para limpiar el establo, carretillas para el transporte de la alimentación y el estiércol, cubetas para la distribución del agua y de la leche.

Las materias primas consisten en rastrojo, alfalfa, pastura, pasto verde, agua y sal.

En la administración del establo no existen los niveles de dirección, debido a que son los socios del establo los que toman las decisiones y aportan la fuerza de trabajo.

La organización del trabajo en el establo está constituido de la siguiente manera: del total de los socios, se forman varias brigadas integradas por 5 hombres, cada brigada trabaja una semana y las funciones que desempeña en el establo son:

- a) El transporte de la alimentación



Establo de los comuneros de Santa Gertrudis. En la extrema derecha se aprecia una parte de la construcción destinada para la alimentación de las vacas.

Tractor Ford 5000 propiedad de los comuneros de Santa Gertrudis.



- b) Limpieza del establo
- c) Ordeña de las vacas
- d) Entrega de la leche
- e) Vigilancia del establo

Las vacas producían 60 ligros diariamente y se ordeñaban dos veces al día. La leche se vendía a \$ 3.20 litro en la ciudad de Oaxaca. Sin embargo, se presentaron dificultades. El compañero que transportaba la leche y la vendía en la ciudad la compraba directamente al establo, pero a veces no llegaba a tiempo y la leche se descomponía, no tenía un horario fijo, por lo que se desbalanceaba la ordeña. La producción de la ordeña de la tarde era más baja que en la mañana y era vendida directamente por la brigada a una persona de la comunidad.

Sin embargo, cuando se acabó el alimento concentrado, tuvieron que recurrir a la compra de pastura y la producción lechera disminuyó considerablemente.

Los socios del establo compraban alfalfa al colectivo de las 22 has., éstos les daban buen precio y se comprometían a vender su producción al establo. Sin embargo, la producción de las vacas apenas alcanza para alimentarlas. Hasta el presente, no se han obtenido beneficios.

Posteriormente se acordó que cada socio de la brigada

da en turno debía tomar la leche y fabricar quesos para la venta. Este experimento fracasó, pues era menos redituable hacer quesos que vender la leche directamente. Además, muchos no sabían hacerlo y apenas sacaban para pagar su trabajo. Finalmente, decidieron vender la leche a personas que se dedicaban a hacer quesos en la comunidad.

Hasta ahora, las utilidades que se han obtenido del establo se reducen a 17 becerros y terneras que fueron repartidos entre los socios mediante un sorteo.

La decisión de repartirlas se debió a dos razones;

En primer lugar porque era incosteable su mantenimiento, no alcanzaba el alimento y tenía que distribuirse entre vacas y becerros, lo que dió como resultado un descenso en la producción lechera.

En segundo lugar, los socios llevaban trabajando mucho tiempo sin recibir beneficios, por lo que se consideró conveniente la repartición de los becerros. Esto animaba a los socios a continuar trabajando en el establo. Primero se rifaron 6 becerros y posteriormente 8 de las 11 terneras, 3 se conservaron para el establo.

De las 11 vacas piensan vender 3, ya viejas e insertibles, que serán sustituidas con las terneras, pero hasta-

ahora les han ofrecido muy poco por ellas, menos de la mi -  
tad del precio al que fueron adquiridas.<sup>82/</sup>

El problema fundamental del establo es, según los -  
socios, el costo del forraje, consideran que es necesario -  
cultivar una parcela especialmente para alimentar a las va -  
cas. Sólo durante el tiempo de aguas, en que pueden aca -  
rrear pasto o yerba del monte, no se ven obligados a com -  
prarlo. El año pasado lograron almacenar una gran cantidad  
de pastura, gracias a que les fue regalada por compañeros -  
del Trapiche, pero incluso aquí se endeudaron, pues fue ne -  
cesario contratar a un tractor para transportar el forraje -  
y aún no han pagado este servicio.

Con la idea de producir ellos mismos el alimento pa -  
ra las vacas, algunos socios abonaron una hectárea con el -  
excremento del establo, pensaban sembrar alfalfa. Sin em -  
bargo, la mayoría no quiso participar, pues se creía que -  
era un trabajo para beneficio personal de algunos socios -  
que abonaron la tierra y promovieron la necesidad de una -  
parcela para el establo, abandonaron la empresa.

En 1975, la sociedad del establo adquirió un crédi -  
to del Banco Agropecuario para la compra de una carreta y -

82/ Con el dinero que obtengan de la venta de las vacas -  
piensan, en primer término, saldar sus deudas o pagar -  
los préstamos de las pasturas y pagar al tractorista -  
que transportaba el forraje de Trapiche a Santa Gertru -  
dis, si les queda algo, se empleará para comprar pastu -  
ras.

una yegua, ya que el acarreo del forraje, presentaba muchas dificultades. Los miembros de la brigada en turno, tenfa que utilizar sus propios animales, pero los más pobres no tenían ni un burro.

Pero el crédito no alivió la situación, por el contrario la yegua se enfermó un tiempo y la carreta se descompuso casi inmediatamente y hasta la fecha está inservible.

Si bien no tienen en proyecto ampliar la escala de la producción del establo, si consideran que es necesario sostenerlo. Para ello tienen una serie de planes, en primer lugar discutir en Asamblea la organización de los socios y decidir allí quién está dispuesto a continuar el trabajo. En segundo lugar, tienen en proyecto el cultivo de 5 has. aportadas por miembros de la sociedad, exclusivamente para la pastura del establo.

#### Proyectos futuros:

Existe un proyecto de la construcción de un establo de producción lechera a gran escala promovido por el Fondo Nacional de Fomento Ejidal, para la alimentación de una planta pasteurizadora, ubicada en los límites de la ciudad de Oaxaca.

Este proyecto puede ser benéfico para la comunidad de Santa Gertrudis, ya que contaría con un lugar seguro para comercializar su producto.

#### EL PRIMER TRACTOR

Tres meses después de la toma de las tierras se pensó en la adquisición de un tractor para el grupo, que trabajara tanto las tierras individuales como las tierras del colectivo. En éstas, el tractor no cobraría y en las primeras cobraría más barato que cualquier otro tractor.

La asamblea aprobó cuotas de \$ 50.00 por miembro para hacer el primer pago. Se solicitó la asesoría del Bufete Universitario<sup>83/</sup>, pues se encontraron con los créditos bloqueados y con recursos insuficientes. El Bufete aportó \$ 10,000.00 para el primer pago y consiguió el aval para la tramitación del crédito.

Ya con su tractor (International) la asamblea nombró una junta administrativa y decidió que el tractorista fuera del grupo, buscando mayor responsabilidad.

Originalmente se pensaba que el tractor sería una inversión rentable, ya que tanto los compañeros de la organización como los ejidatarios simpatizantes con ella dejaron

83/ Bufete Popular Universitario de la Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca (UABJO).

rían de pagar maquila y todos los trabajos se realizarían con el tractor de la organización.

A pocos meses de estar trabajando, el tractor empezó a fallar; primero, el sistema hidráulico y después la bomba. Con ésto se dió un período largo de lucha con la distribuidora para conseguir las reparaciones. El tractor estaba más tiempo descompuesto que en servicio y ésto creó en la gente descontento, pues tenía que seguir pagando maquila a precios más elevados.

En torno al tractor se manifestaron algunos desajustes del grupo; para depurarlos la junta directiva buscaba incorporar a campesinos del grupo para que participaran en las comisiones y así dar la lucha contra la desconfianza.

Para pagar la primera letra hubo necesidad de vender la cosecha del colectivo, lo que creó más problemas ya que hubo quienes no estuvieron de acuerdo. La tierra alta no es tierra susceptible de cultivarse con el tractor porque es demasiado pedregosa y esto ocasionó un descontento por parte de los comuneros de esa zona que también eran socios del tractor y no eran beneficiados.

Un año después y debido principalmente a las fallas mecánicas, la casa distribuidora prometió cambiarles el tractor por uno nuevo, y con la promesa de un fuerte reembolso,

el grupo decidió regresarlo. La cantidad reembolsada fue de \$ 100.00

Hoy la gente analiza la experiencia del tractor y piensa que no todas las fallas fueron mecánicas; también ellos fallaron y señalan las siguientes cuestiones:

- Ya que fue la primera máquina de la organización, también constituyó un instrumento de aprendizaje.
- Posiblemente el hecho de que todos lo manejaran fue uno de los factores que más pesó en el deterioro del tractor.
- La falta de responsabilidad del tractorista.

El fracaso creó desconfianza hacia la directiva y hacia los tractores. Dos años después, contando con crédito, la gente ya no quiso comprometerse con otro tractor. No se olvida el tractor rojo.

#### Tractor Azul:

En 1974, un grupo de 200 campesinos, ejidatarios y comuneros, solicitaron créditos de avió y refaccionario al Banco Agropecuario. En cuanto al crédito refaccionario, el Banco dió un préstamo para la compra de 44 yuntas, cada yun

ta tenía un costo de \$ 8,500.00 Sin embargo, un grupo de 22 comuneros decidió comprar sólo 22 yuntas y con el resto del crédito adquirir un tractor en el colectivo.

Los 22 campesinos constituyeron una sociedad y con el dinero destinado a la compra de 22 yuntas, adquirieron un tractor Ford 5000 cuyo valor fue de \$ 166,000.00. La compra se llevó a cabo en el estado de Morelos.

Las letras del tractor se pagarían con el servicio aportado a los compañeros del grupo de 200 y también con el trabajo al grupo del colectivo de las 22 has., al igual que de los trabajos en las parcelas individuales de los comuneros.

Sin embargo, se presentaron múltiples dificultades y hasta la fecha no ha sido abonada una sola letra del tractor.

Desde el primer día que llegó el tractor a la comunidad hubo problemas, se descompuso la bomba del aceite, lo llevaron a la agencia Ford, y aunque tenía garantía por un año incluido el servicio y mantenimiento, les cobraron \$1,000.00 ya que según informaron en la Ford esa garantía tenía validez únicamente en el lugar de la compra. Con esto aumentó la deuda para los socios, pero además como el tractor llegó al pueblo inmediatamente después de las llu

vias, cuando la tierra aún conserva humedad, el tractor trabajó bien.

Al poco tiempo ya en temporada de secas, el grupo se percató de que los arados del tractor no servían y ya no lo pudieron cambiar porque había sido utilizado, con lo cual la vida productiva del tractor se limitaba a una temporada muy breve quedando inservible en el período de secas.

Durante los años de 1974 y 1975 el tractor se empleó aproximadamente seis meses de manera intermitente dependiendo del temporal.

Las cuotas de trabajo eran de \$ 300.00 por ha. de barbecho y \$ 150.00 ha. de rastra, al operador se la pagaba un quince por ciento sobre lo obtenido (dado que ninguno de los socios sabía manejar la máquina, tuvieron que contratar un tractorista, de otro modo se hubieran reducido considerablemente los costos).

En el pueblo hay otros dos tractores que cobran \$ 400.00 por ha. El hecho de que las cuotas fijadas por los socios fueran más económicas tenía por función prestar un servicio de bajos costos a los compañeros del grupo. Sin embargo, fue precisamente con los compañeros del colectivo que los socios del tractor empezaron a tener problemas, muchos de ellos no pagaban el trabajo. Independientemente de eso -

el tractor les trabajaba las tierras, naturalmente no hubo beneficios y el dinero que había, apenas alcanzaba para pagar el tractorista y el mantenimiento de la máquina.

El operador del tractor, que no pertenecía a la sociedad, ni a ningún colectivo del grupo trabajaba solo y posteriormente rendía informe a los socios, sus funciones eran las siguientes: entregar el dinero obtenido y una lista de las personas que adeudaban. Después de un año los socios descubrieron que el operador rendía cuentas falsas y robaba parte del dinero, por lo que decidieron despedirlo. Esto significaba un golpe más al lamentable estado financiero de la sociedad.

Después del despido del operador, los socios se encargaron directamente del cobro de los adeudos, pero las personas a las que se les había trabajado no quisieron pagar, argumentando que habían saldado su cuenta pagando al operador. Los socios del grupo consideraron que esto es una actitud incorrecta e inconsecuente, pues los compañeros de los colectivos usaban a su favor el hecho de que el operador había sido liquidado, y ya no podía rendir cuentas.

En 1976, los socios decidieron cambiar su política de trabajo; el tractor daría servicio a los compañeros del grupo, sólo si estos pagaban de inmediato. Por otro lado, para evitar que el nuevo operador controlara los cobros y

gastos, uno o dos socios se comprometían a acompañarlo en la realización del trabajo. El tractor ha estado en servicio solo tres meses y de manera discontinua debido a que los compañeros de los colectivos no están dispuestos a pagar.

En dos ocasiones han venido inspectores del banco, los socios hasta ahora han podido eludir el pago de las letras, pero comprenden que no se pueden posponer indefinidamente. Para tratar de resolver este problema han ideado diversas alternativas, en primer lugar, piensan plantear al banco la posibilidad de salir a trabajar con el tractor a otras comunidades cercanas. Otra opción es que el banco recoja el tractor en pago de la deuda, cosa poco probable. Finalmente, hay diez comuneros a quienes recientemente se les resolvió una dotación de tierras en Matías Romero, los socios consideran que estos comuneros podrían llevarse el tractor y rentarlo allá a otros campesinos; esta última posibilidad solo la plantean dos socios.

Debido a las dificultades la sociedad se ha reducido numericamente, de 22 miembros ahora sólo quedan 17 y aun que los cinco no presentaron formalmente su renuncia, ya no participan ni muestran interés por sacar adelante el tractor.

## C A P I T U L O   I V

### APLICACION DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES

#### A LA COOPERATIVA AGRICOLA "EL TRAPICHE"

#### OAXACA

- 4.1    Introducción
- 4.2    Sistemas de Recursos Humanos aplicados a la Cooperativa Agrícola "El Trapiche"
  - 4.2.1    Introducción
  - 4.2.2    Reclutamiento
  - 4.2.3    Selección
  - 4.2.4    Educación y Capacitación
  - 4.2.5    Administración de Sueldos y Salarios
  - 4.2.6    Análisis de Puestos
- 4.3    Sistemas de Planeación y Control de la Producción, aplicados a la Cooperativa agrícola "El Trapiche"
  - 4.3.1    Introducción
  - 4.3.2    Planeación de la Producción
    - 4.3.2.1    Sistemas de Planeación en la Producción
    - 4.3.2.2    Factores y requerimientos de la Producción
    - 4.3.2.3    Ajustes en la Producción
  - 4.3.3    Control de la Producción
- 4.4    Planeación Financiera para la Cooperativa agrícola "El Trapiche"
  - 4.4.1    Planeación Financiera
  - 4.4.2    Presupuestos
  - 4.4.3    Análisis Financiero de la Cooperativa
    - 4.4.3.1    Análisis Vertical
    - 4.4.3.2    Análisis Horizontal
- 4.5    Sistemas de Comercialización aplicados a la Cooperativa agrícola "El Trapiche"
  - 4.5.1    Introducción
  - 4.5.2    Explotación de la tierra

- 4.5.2.1 Investigación de Mercados
- 4.5.2.2 Canales de Distribución
- 4.5.2.3 Transporte
- 4.5.2.4 Almacenamiento
- 4.5.2.5 Precios y Ventas
- 4.5.3 Huerto Frutícola
- 4.5.4 Parque Recreativo
- 4.5.5 Granja Porcina
  
- 4.6 Sistemas de Información y Contabilidad aplicados a la Cooperativa agrícola "El Trapiche"
  - 4.6.1 Introducción
  - 4.6.2 Organización de la Teneduría de Libros
  - 4.6.3 Catálogo de Cuentas
    - 4.6.3.1 Manual de Procedimientos
  - 4.6.4 Costo de Producción
    - 4.6.4.1 Introducción
    - 4.6.4.2 Catálogo de Cuentas
    - 4.6.4.3 Manual de Procedimientos
  - 4.6.5 Estados Financieros
  - 4.6.6 Inventarios
  - 4.6.7 Funciones de los encargados de las Unidades de Servicio y de la Producción

## APLICACION DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES- A LA COOPERATIVA AGRICOLA "EL TRAPICHE", OAXACA.

### 4.1. INTRODUCCION.

El objeto de este capítulo, es aplicar los conoci-  
mientos administrativos y contables en el caso real de una  
cooperativa agrícola de producción, investigada por noso --  
tros.

Para esto, fue necesario analizar la organización -  
de la cooperativa agrícola "El Trapiche", Oax., y de esta -  
forma conocer los problemas administrativos y contables que  
aquejan a esta comunidad.

Posteriormente se adoptaron las técnicas de diferen-  
tes áreas de Administración (Recursos Humanos, Producción, -  
Finanzas y Comercialización) y de Contabilidad, de acuerdo-

a las necesidades y posibilidades de esa cooperativa.

#### 4.2. SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS APLICADOS A LA COOPERATIVA AGRICOLA "EL TRAPICHE".

##### 4.2.1. INTRODUCCION.

La idea central de este inciso es, por un lado, -- crear y adaptar, en su caso, la administración de Recursos Humanos al sistema cooperativo, en especial el caso de la cooperativa agrícola de "El Trapiche", y por otro lado apuntar las fallas que presentan los planes y programas de estudio que al estar enfocados a la gran industria soslayan -- otro tipo de organizaciones que a nuestro juicio son las -- más viables en el caso concreto del problema agrario mexicano. Esas organizaciones son los colectivos y cooperativas agrícolas.

"La administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación -- del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".<sup>1/</sup>

<sup>1/</sup> Administración de Recursos Humanos, Arias Galicia Fernando., Editorial Trillas, México, 1976.

Pues bien, pareciera ser que con las técnicas aprendidas en la Facultad de Contaduría y Administración podríamos acrecentar y conservar el esfuerzo, las experiencias .. etc. de todo tipo de organizaciones. La realidad no es tan halagadora, al momento de la aplicación nos damos cuenta -- que los análisis de puestos, la calificación de méritos, la administración de sueldos y salarios, etc. sirven en casi su totalidad para una gran industria con departamentos especializados que se encargan de estudiar al individuo al derecho y al revés, sin lograr nunca su objetivo. ¿Quién puede decir que si lo cumple?

"La selección no es, con frecuencia, más que una broma de mal gusto; el entrenamiento una ilusión costosa; la sabia ergonomía, una aguja en un pajar; el registro del personal y la evaluación de los puestos de trabajo, ritos burocráticos"<sup>2/</sup>.

Y cuales son, si no, las funciones y objetivos de la administración de los Recursos Humanos.

<sup>2/</sup> Maurice de Montmóllin, Los Psicofarsantes (una autocrítica de la psicología industrial), Siglo XXI, Editores-Pág. 8.

**RECLUTAMIENTO:**

**Funciones:** Atraer a los solicitantes suficientes - para una adecuada selección, para ello - se utilizan las siguientes fuentes y me - dios:

**Fuentes:** Puerta de la calle, escuelas especiali - zadas.

**Medios:** Personalmente, telefónicamente, y a tra - vés de los empleados de la dirección.

**Objetivos:** Contar con una cartera de solicitudes - de reserva, lo suficientemente grande - como para poder cubrir en cualquier mo - mento las vacantes que se originan den - tro de la dirección.

**SELECCION:**

**Funciones:** Escoger los candidatos más adecuados en relación con el puesto que habrán de ocu - par, la selección se efectúa con base - en los resultados que nos arrojan las - técnicas siguientes:

- a) Entrevista inicial.
- b) Solicitud.
- c) Exámenes psicométricos.
- d) Entrevista a fondo.
- e) Investigación de referencias y análisis de resultados.
- f) Selección en base a lo anterior.

Objetivos: Proveer a la dirección con los mejores elementos humanos para cada puesto dentro de los límites marcados por las condiciones de trabajo y por la fuerza de trabajo disponible.

Se podría, como se ha hecho en los dos casos anteriores, seguir enumerando las funciones y objetivos de la Administración de los Recursos Humanos, pero ¿hasta dónde se llegaría?

Nos encontramos en un caso de una organización cooperativa que no utiliza mano de obra asalariada, por lo tanto el RECLUTAMIENTO y la CONTRATACION no nos sirven; todos los miembros de la cooperativa se rotan en todos los puestos para evitar la corrupción y para que al participar todos en la dirección no se deteriore la democracia, por lo

tanto la selección no nos sirve.

¿Y QUE HAY DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALA -  
RIOS?

Los tequios son pagados por igual a hombres, muje -  
res y niños en todos los niveles de la organización, por lo  
tanto análisis y valuación de puestos, encuesta de salarios  
y propuestas de tabuladores de sueldos, no nos sirven. De -  
pendiendo de los tequios trabajados al final de la tempora -  
da por cada uno de los miembros, es como se hacen las repar -  
ticiones de las utilidades de la organización, no hay ni --  
premios ni castigos basados en subjetividades, por lo tanto  
la calificación de méritos no nos ayuda mucho.

Es por todo lo anterior que nos encontramos en la -  
disyuntiva anotada al principio; crear y adoptar, en su ca -  
so, la administración de Recursos Humanos.

La cooperativa agrícola de "El Trapiche" es una or -  
ganización cuyo objetivo principal no es el de obtener gran -  
des utilidades, su objetivo principal va más allá de ello. -  
"El Trapiche" es una comunidad que busca su unión como me -  
dio para superarse en todos los aspectos que implica el vi -  
vir. Aunque son campesinos muy animosos y con mucha volun -  
tad, las más de las veces, si no es que siempre, ejecutan -

su administración bajo procedimientos empíricos que no les ayudan en la optimización de sus recursos.

La planeación de todo lo referente a la Administración de los Recursos Humanos es lo primero que se tiene que dilucidar. No vamos a hablar de una planeación de los procedimientos referentes a la selección, contratación, adiestramiento y relaciones con el personal; sino de la planeación de la educación y capacitación cooperativa, de la rotación del personal en todos los puestos, del asesoramiento, información que evite distorsiones, etc.

Vayamos por partes. Todo lo que aquí planeamos es en mucho, meras especulaciones teóricas que creemos proceden para mejorar la Administración de los Recursos Humanos en esta cooperativa agrícola.

El sistema concebido es toda una maraña (por aquello de las interrelaciones), de funciones que son usadas muchas veces con alguna otra finalidad que con las que se usa habitualmente, de tal manera que podremos encontrar que la selección no se aplica para obtener el mejor individuo en el puesto y de ahí optimizar los recursos, buscando especializarlo aún más. Esta vez la selección es usada para obtener instructores (los mejores en cada puesto) que por medio de cursos enseñen todo lo relacionado con sus obligaciones-

procedimientos etc. Veamos:

#### 4.2.2. RECLUTAMIENTO.

Como no se utiliza mano de obra asalariada no se -- tienen fuentes externas para reclutar, por lo tanto el universo de individuos para efectuar la selección será el conjunto de los 117 miembros de la organización. De hecho así es como funciona este proceso. Cuando se termina el período de gestión de uno de los puestos, se acude a la Asamblea General para que de la totalidad de los cooperativistas se escoja al más idóneo. Resumiendo: todos los miembros pueden ser nuevos ocupantes del puesto, de donde nuestra reserva de candidatos será siempre suficiente.

Debe contarse con ciertas formas de control que pueden ser ocupadas desde este momento de la administración, - no para evitarse repeticiones en los cargos (ellos saben -- perfectamente quien ha ocupado que puesto y en que fecha) - sino para:

- a) recoger la mayoría de la información.
- b) tener un record o documento con información sis tematizada.
- c) usarse en la determinación de la capacitación.

De esta manera se sabrá rápidamente la evolución -- del miembro en cuestión y, también se podrán determinar los candidatos para cada uno de los puestos, ya que la siguiente forma así nos lo permite.

PUESTOS									
NOMBRE	TESORERO	Fecha		JEFE DE SECCION	FECHA		TIENDA POPULAR	FECHA	
		Ent.	Sal.		Ent.	Sal.		Ent.	Sal.
1.									
2.									
3.									
4.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
11.									
12.									

PARQUE RECREATIVO	FECHA		FARMACIA POPULAR	FECHA		CASA DE SALUD	FECHA	
	ENT.	SAL.		ENT.	SAL.		ENT.	SAL.
+								
+								

#### 4.2.3. SELECCION.

La selección en este caso no representa una serie de exámenes psicométricos, pruebas de aptitud, entrevistas-preliminares, entrevistas a fondo, etc.. Los cooperativistas saben a la perfección si "Juan le entiende pa' las cuentas", "Pedro le halla pa'l cuidado de la huerta" y "Antonio siembra re'rápido porque sabe todo lo de esa cuestión". De aquí es de donde se tiene que partir para lograr una selección basada en los elementos más objetivos, si "x" conoce el funcionamiento de la tesorería, sabe llevar la contabilidad o, si "y" sabe perfectamente que se hace en las bodegas y como se hace, entonces se tienen que convertir en instructores que enseñen todo lo relativo al puesto para que, en su oportunidad, puedan ocuparlo otros miembros. Por otro lado, también se convertirán en asistentes a cursos que impartan otros compañeros para que al capacitarse puedan en principio ser más productivos y en seguida ocupar otros puestos de la organización.

La selección, pues, está basada en factores objetivos que ellos mismos determinan cotidianamente, y va encaminada a encontrar instructores que elaboren y lleven a la práctica los programas de educación y capacitación. Claro que se tiene que contar con asesoría que supla las faltas técnicas de los campesinos y que logre optimizar las sobradas prácticas de los mismos.

Cada puesto debe tener un instructor que explique - o enseñe todo lo relacionado con el primero, de tal manera que cada uno de los puestos tenga un curso que clarifique - los enigmas que tenga la gente. Basándose en estos cursos de educación y capacitación se puede determinar (seleccio - nar) el alumno más destacado para impartir el siguiente de éstos y también, para llegado el caso, ocupar el puesto en turno, lo cual efectuará con gran desparpajo y conocimiento de causa.

#### 4.2.4. EDUCACION Y CAPACITACION.

"En el proceso educativo está una buena parte de -- las soluciones a los problemas del campo . . . "<sup>3/</sup>.

"Se da por sentado el principio de que la educación y la capacitación son aspectos esenciales del éxito de cualquier empresa comercial, a lo cual no son excepciones las - cooperativas. De hecho, hay cada día más pruebas de que si las cooperativas quieren prosperar en un mundo extremadamen te competitivo y mantener su carácter democrático al mismo tiempo, tendrán que darle cada vez más importancia a la edu cación de los miembros y a la capacitación del personal"<sup>4/</sup>.

<sup>3/</sup> Los Recursos Humanos y El desarrollo Agrícola, varios au tores (siete ensayos) Ediciones productividad, México, 1969.  
<sup>4/</sup> Mc Grath, Mary Jean, Cooperativas Prósperas. Prácticas y Procedimientos., Editorial Roble, México, 1971.

Al analizar la práctica de la rotación de los miembros en todos los puestos de la cooperativa, se presenta la problemática de no tener gente preparada adecuadamente para cumplir con las funciones de determinado puesto. ¿Qué sucede en este caso?. Se le tiene que dar asesoría por parte de los ocupantes anteriores en el puesto pudiendo ocurrir diversos tipos de manipulaciones. Por otro lado, si no se insiste en las bondades del sistema de explotación colectiva o cooperativa, puede irse distorsionando el concepto hasta producir disidentes que quieran adjudicarse el liderazgo de la agrupación. Además de todos es sabido que el mayor recurso para el desarrollo de cualquier país es su gente y que la gente más capacitada produce más y con menos esfuerzo, de ahí que la capacitación y educación cooperativa este más que cimentada para su aplicación en las necesidades mismas de la población de la organización.

La educación y la capacitación cooperativa debe tener como fin esencial la educación de los miembros. Antes, hay que prever la necesidad de tener instructores sacados de los mismos miembros de la organización, para que así sea más fácil la explicación de la importancia vital que tiene este proceso en su vida futura, para que comprendan la necesidad de educación en ellos mismos y quieran aprender, entonces los programas deben iniciarse.

Desde el principio, el fin constante al empezar la educación de los miembros de la organización, debe ser al - canzar y motivar a los miembros para que vean por sí mismos los valores y ventajas de la educación de los miembros, y - para que respondan activa y positivamente a los programas, - para lograr esta reacción favorable se necesita tener en -- cuenta que la gente está más dispuesta a participar en un - programa que ella misma ha ayudado a planificar, cuando -- siente que el tema de discusión es de vital importancia e - interés para ellos, y que sus opiniones, deseos y experien- cias son sinceramente buscadas, escuchadas y ejecutadas por todos en la organización.

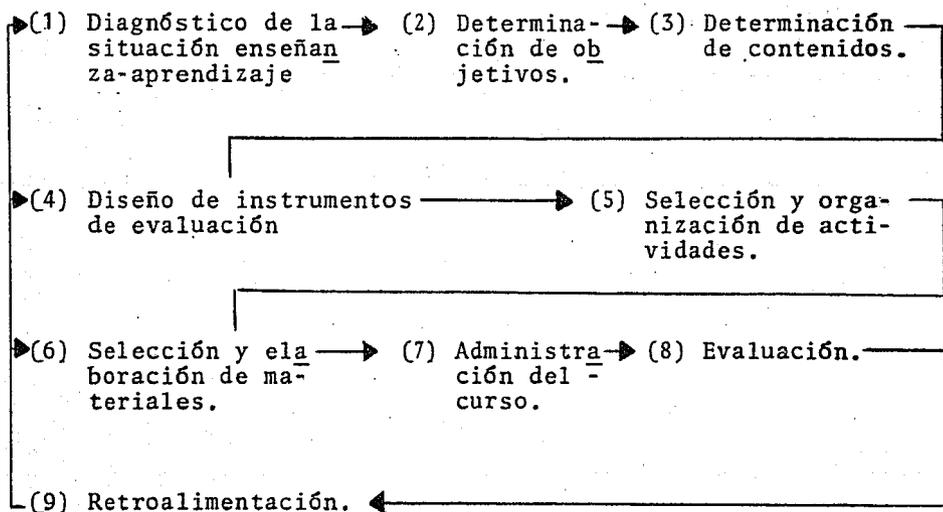
En contenido básico de lo que se debe aprender, o - sea, sobre lo que deben versar los cursos, se puede deducir de sus responsabilidades, derechos y privilegios en cuanto a miembros. De esto podemos concluir que los integrantes - necesitan saber que es una cooperativa, por qué existe, cómo funciona y las responsabilidades de los miembros en su - operación eficaz. Esto incluiría la asistencia a las asam- bleas generales para revisar las operaciones, el voto sobre los planes de acción y programas básicos como el caso de to das las unidades productivas y de servicios que poseen. Los miembros tienen que aprender como pueden vigorizar la coope rativa y mejorar sus servicios, por qué tienen que conocer- los canales de información que pueden usar para mantenerse-

informados, y como pueden usarlos mejor.

Como la cooperativa quiere crecer y aumentar beneficios a sus miembros debe incrementar la educación para que los miembros se integren en comités, grupos de estudio y acciones, y programas comunitarios. Para prepararse para estas responsabilidades, los miembros tienen que estar al día sobre las operaciones comerciales, la condición financiera y el potencial de expansión. También debe aprenderse como interpretar las cuentas y libros de la cooperativa en términos de mejor servicio y planes y programas para el futuro. Todos necesitan opinar sobre la mejor manera de emplear las ganancias que obtiene la cooperativa; de cómo conseguir y emplear el crédito cooperativo; de cómo y cuándo mercadear y de cómo presupuestar sus gastos y usar prudentemente sus ingresos.

Muchos de los integrantes de la cooperativa saben e intuyen todo lo anteriormente enunciado, tan solo que existen algunos factores que no permiten que lo sistematicen: - el primero, es que ni ellos mismos tienen claros los conceptos definidos; el segundo, no poseen ningún conocimiento - remotamente pedagógico que les permita vertirlos en enseñanza-aprendizaje; tercero, preocupaciones más mediatas que - las de algunos cursos a los que no le ven aplicaciones, al menos, utilidad a corto plazo.

La educación y capacitación debe ayudar a los miembros en el mejor desempeño de las funciones que les sean encomendadas y prepararlos para ocupar otros puestos. Partiendo de lo anterior se tiene que estructurar un plan de capacitación que reúna los elementos necesarios para que las personas asimilen los nuevos conocimientos.



1) Diagnóstico de la situación enseñanza-aprendizaje.

Se infiere que se parte de la misma necesidad que presentan los cooperativistas. Ellos requieren saber el funcionamiento, fines, importancia y responsabilidades de cada uno de los puestos de la organización, por lo tanto el

diagnóstico debe ser específico en cada uno de los cursos que se piensan integrar, es decir, se tiene que precisar los términos en que se pretende educar y capacitar, y partir de la situación detectada, ejemplo:

Existen alrededor de cien miembros que no han ocupado el puesto de jefe de sector, por otro lado hay cinco cuyo tiempo de gestión va a llegar su fin. Bueno, ya sabemos que es necesario implantar un curso para jefe de sector.

## 2) Determinación de objetivos.

Hay que empezar por los objetivos generales de la sociedad cooperativa, por ejemplo: servir sobre una base cooperativa los objetivos económicos y las necesidades sociales de los miembros, con énfasis en la expansión continua, el aumento de beneficios para los miembros y el crecimiento constante de la participación de los integrantes sobre una base democrática.

Ahora "hay que definir los objetivos generales de la educación y capacitación de los miembros, por ejemplo: aumentar constantemente la creación de situaciones de aprendizaje que impliquen una participación general de los miembros en programas de educación para la acción que tengan --

por resultado cambios en la manera de pensar, sentir, actuar de los miembros, encaminados hacia un trabajo colectivo más estrecho, sobre una base cooperativa que resuelva -- sus problemas mutuos y satisfaga sus necesidades comunes"<sup>5/</sup>

Por último hay que determinar los objetivos específicos de la educación y capacitación, ejemplo: comprometer a los miembros de la cooperativa en la planificación y ejecución del programa en cuestión para que de ésta manera así milen mejor lo que se propone.

### 3) Determinación de contenidos.

Los contenidos de cada curso (situación) estarán dados por los análisis de puestos que para este efecto se tendrán que hacer. ¿Qué es lo que se va a enseñar? Si el análisis de puestos en turno indica que debe "tener al día un inventario de lo existente en la bodega", entonces el curso debe contemplar cuestiones como ¿Qué es un inventario?, ¿Cómo se hace?, ¿Para qué?, etc.

### 4) Diseño de instrumentos de evaluación.

Serán muy sencillos y determinados por el instructor -

<sup>5/</sup> Mc Grath, Mary Jean. Cooperativas prósperas. Editorial Roble, México, 1971.

tor y el asesor. Lo que tienen que satisfacer éstos instrumentos es "saber cuánto va alcanzando, cómo va progresando la persona o si el aprendizaje es reducido en relación al tiempo y dedicación empleada. Es importante fijar un criterio o estándar para decidir cuánto aprendió la persona"<sup>6/</sup>.

Se propone crear pruebas prácticas y escritas, es decir, pruebas que sean físicas, objetivas y pruebas teóricas, según sea el caso. En ambos se debe describir o efectuar la operación paso a paso, haciendo hincapié en los puntos claves: modos, artificios, trucos, precauciones de seguridad y normas de calidad.

#### 5) Selección y organización de actividades.

Un elemento esencial para el logro de buenos resultados en la enseñanza es el empleo de actividades, métodos y técnicas apropiadas para cada situación de aprendizaje. El factor que limita en este caso, es el instructor, puesto que no conoce la variedad de actividades, métodos y técnicas existentes.

Los responsables (asesoría) de planificar y desarrollar el programa de educación y capacitación se encargará -

<sup>6/</sup> Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México, 1976

de que los instructores esten adecuadamente capacitados y -  
preparados para emplear técnicas y actividades de eficacia-  
comprobada y que se puedan utilizar en las situaciones en -  
que se vaya a encontrar el instructor con más frecuencia.

Se propone utilizar actividades como:

- 1) Evaluación previa. Conocer los diferentes alumnos que forman el grupo y tener un punto de coparación al finalizar el curso.
- 2) Discusiones en grupo. Philips 6.6."la reja",etc.
- 3) Aclaraciones de puntos. Por lo general es al -  
término de la primera sesión o al comenzar la -  
segunda.
- 4) Ejercicios prácticos. Para interrelacionar la-  
teoría con la práctica.
- 5) Exámenes. Teóricos y prácticos.
- 6) Selección y elaboración de materiales.

Como el punto anterior, éste se ve muy limitado por

que los instructores no tienen conocimiento de ellos. Se propone que el asesor proporcione todo lo relacionado..

Materiales. Fotografías, pizarrón, diagramas, ca - sos de laboratorio, carteles, gráficas, lecturas dirigidas, manuales, láminas, etc.

#### 7) Administración del curso.

La forma en que se va a llevar a cabo cada curso. - El siguiente diagrama explica en forma muy objetiva la forma en que se pretende administrar.

	TIEMPO DEL CURSO				
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
OBJETIVOS					
CONTENIDO PROGRAMATICO					
ACTIVIDADES					
TECNICAS UTILIZADAS					
RECURSOS					

Por un lado el tiempo del curso (una semana en este caso, lunes, martes, miércoles, jueves, viernes) y por otro los objetivos generales, específicos, etc., en cada uno de los días del curso, los contenidos programáticos que se tienen que cumplir, ejem: proceso diario para registrar las operaciones en la tienda popular, reporte del huerto frutícola popular, proceso de gestación en la granja porcina etc. las actividades propuestas, también durante el curso; las técnicas utilizadas y los recursos disponibles.

Esta claro que cada curso debe tener un cuadro que especifique la forma en que se administra. De esta forma se evitarán muchísimas desviaciones y se podrá ir evaluando paso a paso su cumplimiento.

#### 8) Evaluación.

Antes del cierre de un curso de capacitación, el instructor debe pensar en solicitar a los estudiantes la evaluación de las sesiones. Esta información se puede usar para preparar cursos futuros. También sirve como guía de las necesidades de capacitación futuras de los participantes.

Se recomienda que la evaluación de los integrantes-

se lleve a cabo en dos sesiones: en la primera sesión (de unas dos horas para un curso de una semana) las personas que han llevado el curso deben reunirse en grupos pequeños sin la presencia de los instructores para que critiquen libremente y en detalle las materias que se cubrieron, los mé todos empleados y para dar recomendaciones sobre cursos futuros. Cada grupo prepara un informe resumido de sus críti cas y recomendaciones y se lo entrega al instructor, quien lo integra en un informe único.

En la segunda sesión de unas dos horas se reúnen to dos los capacitados para comentar el informe resumido de -- las pequeñas reuniones de los grupos y estudian entonces -- los puntos de vista de todos los grupos para que preparen -- un informe de evaluación final.

#### 9) Retroalimentación.

Es el paso que cierra el proceso y que determina -- nuevos insumos para los puntos (1), (4) y (6) del mismo. -- Dependiendo la retroalimentación es como se va a modificar -- el sistema en general.

	RESULTADO		
	MUCHO	ALGO	POCO O NADA
1. En qué medida pueden ocupar el puesto al que se refiere el curso.			
2. Qué tanto participaron en: - Discusión - Expresión puntos de vista - Formulación de preguntas			
3. En qué grado fueron eficaces y comprensibles: - Los métodos utilizados - Los materiales			
4. Qué tanto ayudan las prácticas en los resultados del curso			
5. ....			
Escriba qué cambios haría para mejorar el programa:			

Por medio de este proceso se pueden montar todos los cursos y se llevarán a la práctica según sean las necesidades y tomando en cuenta las limitaciones presupuestales.

#### 4.2.5. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

Las actividades básicas que sirven a esta función de la Administración de los Recursos Humanos están muy bien delimitadas, al igual que las técnicas usadas y así tenemos las siguientes:

Análisis de Puestos.

Valuación de Puestos.

Encuesta de Salarios

Tabuladores de Sueldos.

.....algunos autores también incluyen la Calificación de Méritos.

En el caso presente solo trataremos el "Análisis de Puestos" ya que las subsecuentes técnicas no servirían de nada por existir la práctica de repartirse las utilidades conforme a los "tequios" trabajador (explicado en páginas anteriores).

#### 4.2.6. ANALISIS DE PUESTOS.

Existen muchísimas opiniones que van en favor de -- presentar esta técnica como la básica para efectuar una buena administración de sueldos y salarios, es decir, la valuación de puestos, calificación de méritos, etc. se apoyan en ella, de ahí que se le dé una importancia que la señala como "la técnica que responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar sus trabajos eficazmente porque, es indispensable conocer con toda precisión lo que el trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien"<sup>7/</sup>.

El análisis de puestos "Es la técnica por medio de la cual se estudian en forma pormenorizada la identificación, la ubicación, los métodos y procedimientos, las operaciones, los pedimentos, las responsabilidades y las condiciones que se identifican en una área individual de trabajo específico e impersonal"<sup>8/</sup>, y según sea la "empresa", o sea según sean las necesidades de cada caso particular es como se establecen los cuestionarios y los pasos para su obtención, siendo todos ellos muy conocidos.

<sup>7/</sup> Instituto de Capacitación y Administración, A.C., Curso-intensivo sobre Administración de Personal. pág.19, Director del Curso: Lic. Ricardo Rivera Soler.

<sup>8/</sup> Ob. cit. pag. 18

**Realización**

-Ubicación definida del personal.

-Obtención de datos.

Por cuestionario

Llenado por el interesado.

Llenado por el jefe, junto con el -  
interesado

Por entrevista (concurrencia del analista)

Con el interesado

Con el jefe

Con el jefe y el interesado

Por observación

Directa del puesto

Complementada con entrevista

Con el interesado

Con el jefe

Supervisado por el jefe de área.

Por combinación de lo escrito.

-Integración del documento

Forma libre

Forma esquemática

-Conservación y mantenimiento

Guardar los papeles de trabajo

Integrar un archivo una vez autorizados  
y confirmados

Organizar precesos de revisión

**Composición del análisis de puestos.**

- Identificación o encabezado

- Descripción

- Genérica

- Específica

- Actividades diarias y constantes.

- Actividades periódicas

- Actividades eventuales

- Especificación

- Escolaridad y conocimientos

- Experiencia

- Requisitos

- Responsabilidad

- Condiciones de trabajo.

Basándose en lo anterior es necesario que se prece-  
da a la delimitación de todos los puntos para lograr tener-  
los análisis de los puestos de la "organización", con  
los que se podrá iniciar el ciclo de capacitación propuesto.

### 4.3. SISTEMAS DE PLANEACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION - APLICADOS A LA COOPERATIVA AGRICOLA "EL TRAPICHE"

#### 4.3.1. INTRODUCCION.

Se encuentran con frecuencia, análisis del sistema agrícola en forma muy general. Pero debemos pensar que estos sistemas tienen una importancia muy grande en la economía nacional<sup>9/</sup>.

Un sistema de producción agrícola se debe desarrollar tomando en cuenta varios factores, como son: precipitación pluvial, tierra cultivable, semillas, fertilizantes, insecticidas, tractores, arados y el trabajo humano.

Para que haya una productividad mayor, se deben aplicar todos los conocimientos adquiridos en la práctica.

La asesoría con la que pueden contar los campesinos es casi nula, ya que la que otorgan los programas de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, Bancos Ejidales, etc. en su mayoría no son efectivos.

<sup>9/</sup> Velázquez M. Gustavo. Admón. de los sistemas de Producción. Ed. Limusa, Mex. 1973.

Debido a ésto, es de suma importancia elaborar un sistema de producción agrícola, en el cual el verdadero campesino lo comprenda sin técnicas muy avanzadas, o sea, complementando el sistema que hasta ahora han implantado.

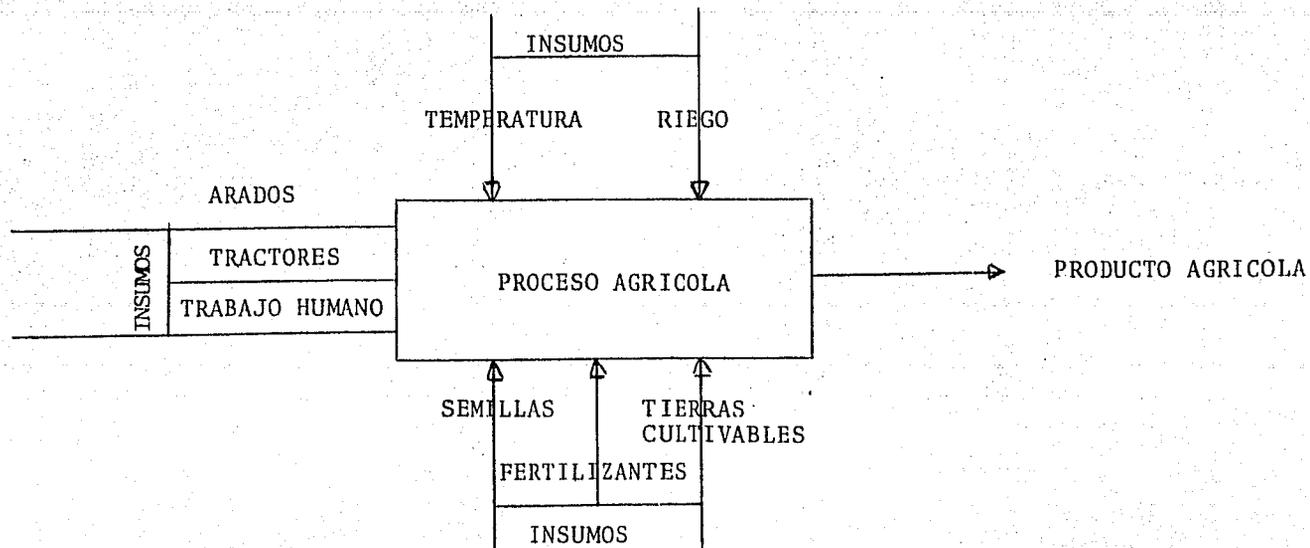
Como antes se señaló, es indispensable tener en cuenta ciertos factores para una mayor productividad; para esto enfocaremos algunas técnicas al campo y, entre más información se obtenga, tendremos más elementos de juicio.

Primeramente analizaremos con qué elementos (insumos) contamos:

(CUADRO 1)

I) Los insumos como parte fundamental del proceso, o sea que, alimentan al proceso. Luego entonces, nuestros insumos serán:

- a) Por una parte las semillas que intervendrán en el proceso, la tierra como "máquina" de proceso, agua, fertilizantes, serían una especie de lubricantes para esa "máquina", etc.



C U A D R O 1

En esta comunidad no se tienen los elementos sufi-cientes para formar un proceso adecuado, pero, sin embargo, haremos un modelo el cual se podría aplicar para el cultivo del frijol y maíz, que son los productos básicos, a nivel nacional y en esta comunidad es lo que más producen (50% y 50%).

- b) La tierra, es de carácter húmedo; hay humedad como para usar el riego solamente al limpiarla o rastrearla.
- c) Clima tropical con lluvias en verano.
- d) Recursos Humanos, se cuenta con 117 personas.  
Es muy importante la Administración de los Re-ursos Humanos, ya que de ésta se desprende una utilidad mayor y una mejoría en el producto.
- e) Asistencia Técnica. Cabe señalar que la asis-tencia técnica es muy importante, y las únicas que las pueden proporcionar son las instituciones creadas al servicio del sector rural, com-plementándose con los conocimientos especializa-dos que algunos de ellos tengan (operador de ma-quinaria agrícola, etc.)

Después de analizar los insumos se continuará con la planeación de la producción que desembocará en un sistema productivo.

#### 4.3.2 PLANEACION DE LA PRODUCCION

Esta planeación va encaminada a responder las siguientes preguntas: ¿Cuánto? ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿A qué costo?

¿Cuánto?: Qué cantidad de cada artículo hay que producir.

¿Cuándo?: ¿En qué fecha se inicia, y en qué fecha se termina el trabajo de cada una de las fases?

¿Dónde?: ¿Qué maquinaria, grupos de maquinaria y operarios se encargarán de realizar el trabajo?

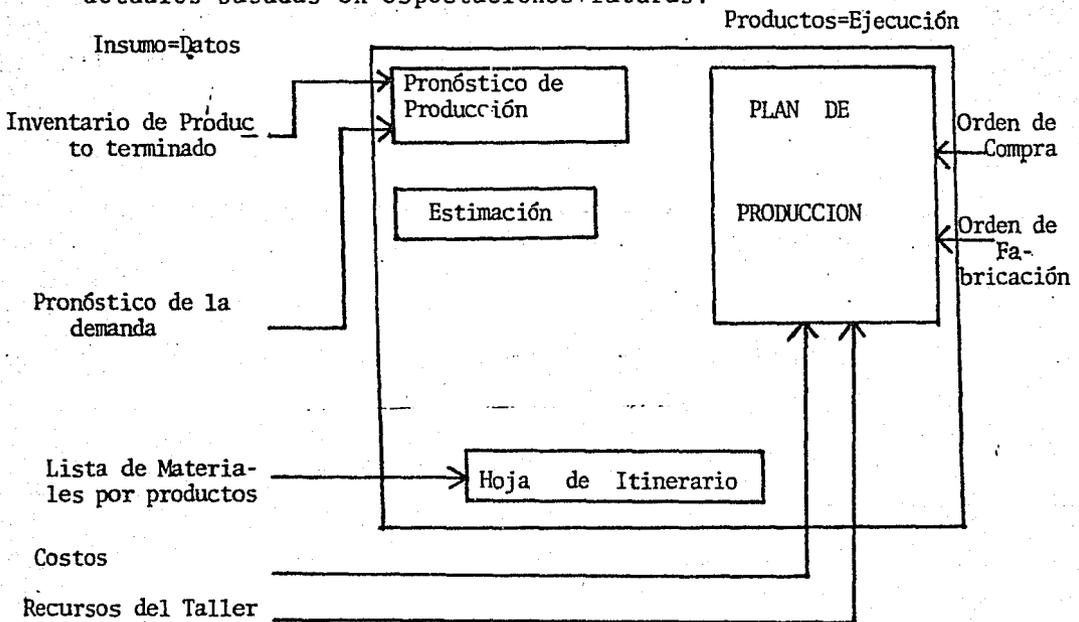
¿A qué costo?: Estimar cuánto costará a la empresa producir el artículo deseado.

##### 4.3.2.1 SISTEMA DE PLANEACION EN LA PRODUCCION

Para desarrollar la planeación en la producción, es indispensable crear un tipo de sistema. La planeación debe

rá aprovechar adecuadamente los insumos de entrada para su buen aprovechamiento.

El sistema de planeación debe de ser continuo para obtener, interpretar, comprender y comunicar información, la cual ayuda a mejorar la racionalidad de las decisiones actuales basadas en expectativas futuras.<sup>10/</sup>



Como se aprecia en la figura anterior los insumos son datos. Los datos necesarios para planear serán los siguientes:

<sup>10/</sup> Gustavo Velazquez Mastreta, Admón. de los Sistemas de Producción. Ed. Limusa. Mex. 1973.

- Demanda - ¿Cuántos vamos a vender? ----- Pronóstico de  
¿Cuándo los vamos a vender? --- la Demanda
- Almacén - Cuánto debemos tener en inventarios.
- Producto - Partes que lo componen  
Secuencia de operaciones  
Materiales necesarios
- Taller - Equipos existentes y características
- Costos - Costos directos y costos indirectos.

#### 4.3.2.2 FACTORES Y REQUERIMIENTOS DE LA PRODUCCION

A todos los insumos dentro de un proceso se les llama factores. Los requerimientos de la producción son todos los datos necesarios para la unidad productiva.

Se supone que 2,500 toneladas del producto (maíz) - "A" se debe programar para ser producidas en vez de 2,000 toneladas, como producciones anteriores, en las cuales por razones de desperdicio de material o defecto del producto - quedan 500 fuera del proceso terminado de ese mismo producto.

Factores de la Producción	Requerimientos por cada - unidad producida
Equipo	120 hrs.
Tractor Rastrear	120 hrs.
Barbechar	120 hrs.
Material	
Maíz	144 kg.
Mano de Obra Directa	
Operador del tractor	240 hrs.

Si se multiplican los requerimientos (los datos necesarios para la unidad productiva de esta tabla, por las 2,500 kg. por hectárea se obtendrán los datos siguientes:

Equipo

Tractor 240 hrs. x 2.5 toneladas = 5,600 hrs.

Materiales

Maíz 144 kgs. x 2.5 toneladas = 2,700 kgs.

Mano de Obra Directa

Operador del tractor

240 hrs. x 2.5 toneladas = 600 hrs.

La empresa, como se observa, debe tomar en cuenta las horas máquina y las horas hombre con que debe contar para los propósitos productivos y poder producir las 2.5 toneladas.

Si se quiere determinar la demanda para factores es  
pecíficos de la producción, la simple adición del factor de  
terminado y del período de tiempo particular, es valioso.

Supóngase que para un mes próximo se requiera produ  
cir tres productos, requiriéndose cierto número de horas má  
quina, las horas requeridas por producto pueden ordenarse -  
de la siguiente manera:

Producto		Horas Máquina (tractor) requeridas
Maíz	A	120 hrs.
Frijol	B	120 hrs.
Chile	C	<u>130 hrs.</u>
Total		370 hrs.

Esto quiere decir que la empresa necesita 370 Hrs.-  
máquina para producir A, B, C (productos) y entregarlos pun  
tualmente.

#### 4.3.2.3 AJUSTES EN LA PRODUCCION

El propósito de los ajustes es atender las demandas  
futuras de X artículos, puede haber rechazos debido a retra  
sos inevitables y defectos de producción, disminuyendo así-  
su eficiencia.

Ajuste de la Producción tomando en cuenta los Rechazos:

Supontamos que se desean producir 2.5 toneladas para meses futuros, basados en experiencias anteriores. Pero tomando en cuenta que el 30% se desperdicia (alimento para la comunidad y la granja porcina), por lo que el 70% de la producción será satisfactoria. La cantidad estimada sería:

$$\text{Ajuste} \quad \frac{2,500 \text{ kg x hectárea}}{1.00 - .30\%}$$

$$\text{Ajuste} \quad \frac{2,500 \text{ kg / ha.}}{0.70} = 3,477.4 \text{ kg/ha}$$

Se considerarán que de los 3,577.4 kg/ha será la producción a lograr, de los cuales el 70% será aprovechado, y así podrá satisfacer la demanda de los 2,500 kgs/ha para meses futuros.

Ajustes a la Producción teniendo en cuenta la eficiencia y los retrasos inevitables:

Para considerar estos ajustes en la producción, es necesario conocer el tiempo actual, tiempo estándar y tiempo normal.

**Tiempo Actual:**

Es el tiempo requerido por unidad de producción. Se determina tomando en cuenta la eficiencia y los retrasos inevitables tales como: descompostura del tractor, descanso de operaciones, etc.

**Tiempo Estándar:**

El tiempo estándar se determina, tomando en consideración el grado de ocurrencia de los retrasos inevitables, pero asumiendo la eficiencia de operación en un 100%.

**Tiempo Normal:**

Tiempo supuesto requerido, si la eficacia de operación es de 100% y no hay retrasos inevitables.

Para explicar los ajustes se muestran los ejemplos siguientes: se supone que el tiempo normal para una operación de barbechado es de 0.056 hrs. por kg. Si se estima que los retrasos inevitables en la operación son del 10% del total, el tiempo estándar se determina de la siguiente manera

$$\text{Tiempo Modelo o Estándar} = \frac{0.056 \text{ hrs/unidad}}{1.00 - 0.10}$$

$$\text{Tiempo Estándar} = \frac{0.56 \text{ hrs/unidad}}{.90} = 0.62 \text{ hr/unidad}$$

Ahora se estima, que la eficiencia en el trabajo, será de 110%. El tiempo modelo deberá ajustarse para obtener

ner el tiempo actual:

$$\text{Tiempo Actual} = \frac{0.62 \text{ h/unidad}}{110\%} = .056 \text{ h/unidad}$$

Si tenemos programado producir 3,577.4 Kg. por Ha., teniendo en cuenta los retrasos, las horas requeridas para producirlas serán:

$$\begin{aligned} \text{Horas requeridas} &= 3.577.4 \text{ kg/ha} \times 0.056 \text{ H/u} \\ &= 200.33 \text{ hrs.} \end{aligned}$$

Así tenemos que para la demanda de 2,500 kgs. sobre ha., es equivalente a 200.33 hrs máquina y horas-hombre operador por máquina. Si la planta opera 48 hrs. (ejido o cooperativa), y cualquier máquina es capaz, teóricamente, (tractor y/o yunta) de operar 200 hrs. al mes, entonces, 200.33-hrs. requeridas equivaldrían al número siguiente requerido de máquinas.

$$\text{Máquinas requeridas para operar} = \frac{200.33 \text{ h/mes}}{200 \text{ H/máq-mes}} = 1.001 \text{ máq.}$$

#### 4.3.3 CONTROL DE LA PRODUCCION

El control de la producción se puede efectuar en cualquier tipo de empresa, no importando así su tamaño ya que, en una gran empresa habrá un departamento especializado y en una empresa pequeña lo podrá llevar el supervisor o jefe de producción.<sup>11/</sup>

En nuestra empresa (cooperativa ejidal) quien conoce de producción son los mismos campesinos pero hay una persona que controla la venta del maíz, frijol, etc.

Conociendo así la producción, la eficiencia de las máquinas (tractores y/o yuntas) asignan lo que se deberá sembrar, cuando hay que recortar la hierba mala, etc.

Una vez que el ejido crezca, si es que así sucede, la producción será más compleja para su control y debido a esto es necesario crear un departamento de producción para coordinar las actividades y planear adecuadamente la producción e informar los avances de la misma. Esas funciones son las propias del control de la producción!

##### A) Definición

Antes de continuar ponemos unas definiciones para analizar su

<sup>11/</sup> Apuntes de Producción Facultad de Contaduría y Administración.

contenido:

1. El control de la producción, se encarga de coordi -  
nar la transformación de los recursos en productos -  
exigidos por los pedidos.
2. Procedimientos y medios por los cuales se determi -  
nan programas y planes de fabricación, se proporcio -  
na información para su ejecución y se reunen y re -  
gistran datos para el control de la fabricación de -  
acuerdo a los planes.<sup>12/</sup>
3. La toma de decisiones y acciones que son necesarias  
para corregir el desarrollo de un proceso de modo -  
que se apege al plan trazado.<sup>13/</sup>

Al determinar los programas de fabricación, en este  
caso concreto, el de la producción de maíz, frijol, etc., -  
es necesario considerar la disponibilidad de la mano de -  
obra, la maquinaria y materiales.

De aquí es que el control de la producción ha de to -  
mar en cuenta las siguientes actividades:

#### Programación

<sup>12/</sup> Control de la Producción. Lockyer K.G. Editora Técnica  
S.A. México 1972.

<sup>13/</sup> Administración de los Sistemas de Producción; Veláz -  
quez Mastretta Gustavo. Editorial Limusa, México, 1974.

Control de la mano de obra (brigadas de trabajo)

Control de la maquinaria.

Como antes se mencionó en la planeación de la producción, es muy importante tener mucho cuidado en la administración de los recursos humanos, es por ello que dentro del control de la producción se tome también en cuenta, puesto que no nada más en la planeación, en el control de la producción o en otras actividades, sino que en toda actividad a desarrollar es factor primordial.

B) El sistema de control de producción.

El objetivo del control de la producción expuesto en sentido muy general, es hacer el plan de la corriente de materiales (maíz, frijol, chile, etc.) que lleguen a la fábrica (tierra: como antes se mencionó es la máquina de nuestra fábrica que es el ejido), pasen por ella y salgan regulándola de tal manera que se enlace la posición óptima en cuanto a beneficios, dentro del marco de las metas que la empresa ha fijado. Así pues, el control de la producción tiene que establecer medios para una continua estimación de: la demanda, del cliente, la situación del capital, la capacidad productiva, la mano de obra, etc. Esta evaluación deberá tomar en cuenta no sólo el estado actual de estos factores, sino que deberá también proyectarlos en el fu

turo. 14/

El éxito del control de la producción se deberá tomar desde el recibimiento de los materiales primos hasta terminado el producto. La responsabilidad del encargado de producción es la de crear una secuencia perfecta en la misma, de manera que cada participante y cada máquina, pieza, etc. funcione de acuerdo con un plan común y en un determinado horario de actividades coordinado.

También podríamos tomar como objetivo del control de producción el siguiente:

Es la planeación y coordinación de las actividades necesarias para obtener el producto en la cantidad necesaria para obtener el producto en la cantidad requerida, en el tiempo de entrega prometido, a un costo razonable, utilizando para ello los recursos de la empresa de la manera más efectiva. 15/

Cabe señalar que en nuestra empresa (ejido) se puede producir una cantidad "X" de maíz, frijol, etc., según sea la capacidad de la tierra el cuidado que se le de (fertilizantes, riego, etc.). Pero nos atrevemos a decir que hay factores no controlables (clima, lluvias, etc.) que en-

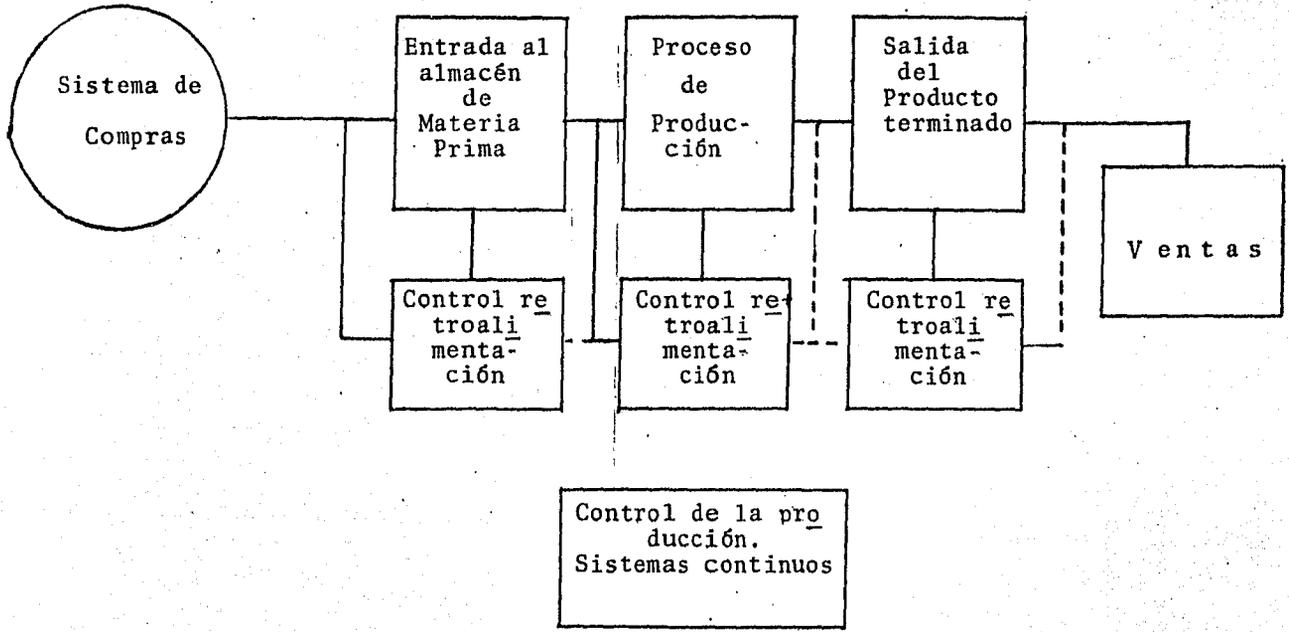
14/ Control de la Producción "Procedimiento Cuantitativo", John E. Biegel. Edit. Herrero Hnos. México 1972.

15/ Dirección de la Producción. Karl E. Ettinger, Edit. Herrero Hnos. México, 1966.

un momento dado nos hecharía a perder nuestra producción. - En cambio, en una fábrica a una máquina se le puede romper un engrane, se le cambia y el problema se soluciona, pero - en lo que respecta a la tierra un problema del tipo enunciado trae como consecuencia la pérdida en la producción.

Es por esto que al objetivo del control de producción lo debemos de tomar en circunstancias óptimas dentro - del ejido si no jamás se cumplirá con dicho control.

# SISTEMA DE CONTROL DE PRODUCCION



#### 4.4 PLANEACION FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA AGRICOLA- "EL TRAPICHE"

##### 4.4.1 PLANEACION FINANCIERA<sup>16/</sup>

La función más decisiva es la planificación. Sin planes sólidos para la operación de las transacciones. No habrá una operación satisfactoria a pesar de toda la organización, motivación y el control. La planificación significa la determinación del curso de acción o de operaciones para el futuro. En el sentido más simple, incluye la decisión sobre lo que van a hacer los cooperativistas mañana. En sus alcances más complicados, la planificación puede determinar con anterioridad para dos o cinco años, el curso de crecimiento y actividad de la cooperativa.

Algunas de las funciones de la planificación serán prerrogativas de la Asamblea; por ejemplo: los servicios que deberán emprender dentro de la cooperativa; las instalaciones que deberán adquirir; los planes de acción que regirán las operaciones; las fuentes básicas de financiación que se han de usar, etc.

<sup>16/</sup> Mary Jean McGrath. Cooperativas Prósperas. Edit. Roble. México, 1971.

#### 4.4.2 PRESUPUESTOS

Un recurso básico de la planificación es el presu -  
puesto. Este representa un esfuerzo de proyectar las opera -  
ciones a través de un lapso dado, generalmente un año, con -  
el objeto de estimar anticipadamente los resultados de las -  
actividades durante ese período, y de prever la posición fi -  
nanciera al cabo de éste. El presupuesto establecerá orde -  
nadamente el volumen de transacciones anticipado, los bene -  
ficios que se han de realizar y el costo supuesto de las -  
operaciones.

Trataremos de elaborar un sencillo plan presupes -  
tal que se adapte y pueda ser útil a las necesidades y ca -  
racterísticas de la coöperativa, como primer paso propone -  
mos:

El presupuesto de Ingresos que sería de gran utili -  
dad para determinar el monto total de los ingresos que se -  
perciben por las 4 actividades que se desarrollan en el Tra -  
piche, dentro de este presupuesto quedan comprendidos: El -  
presupuesto de Ventas y el Presupuesto de otros Ingresos.

El Presupuesto de Ventas, se puede elaborar con ba -  
se a las ventas de la cosecha anterior y tratando de calcu -  
lar algún decremento o incremento en los productos agrope -

cuarios que se va a producir. En el presupuesto de otros Ingresos se podrían incluir los ingresos que se obtienen del parque recreativo, algun posible crédito, o la venta de algún activo fijo.

En seguida se podría elaborar el Presupuesto de Egresos e Inversiones para saber cuánto se tendrá que gastar e invertir para el siguiente ciclo productivo. Este presupuesto debe estar formado por un Presupuesto de Inventarios, Producción, Costo de Producción, Compras, Presupuesto de Inversiones y Presupuesto de Aplicación de Utilidades.

Presupuesto de Inventarios, se deben considerar dentro de ese presupuesto la cantidad de granos que será reservada para el consumo interno, las semillas para la siembra futura, y calcular la cantidad de maíz para la alimentación de los cerdos tomando en cuenta los vientres nuevos que iran incrementando la granja colectiva.

Presupuesto de Producción, puede planearse con base a la cosecha anterior y tratando de elevar el rendimiento por hectárea mediante la aplicación de mejores técnicas agrícolas, además se puede programar una siembra más, ya que actualmente solamente se realiza una siembra de frijol por dos de maíz, por otra parte, hay que tomar en cuenta que el huerto frutícola empezará a producir el siguiente año(1977)

y que la granja se irá incrementando. En la medida en que se eleve la producción, se elevarán las ventas ya que se trata de productos agropecuarios de primera necesidad.

Presupuesto del Costo de Producción. Para llevar a cabo este presupuesto, se deben considerar los siguientes elementos: la semilla seleccionada de la cosecha anterior, la mano de obra utilizada, el costo de fertilizantes, insecticidas, fungicidas, herbicidas y calcular un costo adicional por mantenimiento y reparación del tractor y demás herramienta agrícola. Aprovechando la valuación histórica y la experiencia de cosechas anteriores se puede saber la cantidad de insumos necesarios por hectárea que multiplicado por el costo unitario, nos dará un costo estimado de producción por hectárea y sabiendo ya la superficie a sembrar y cosechar se obtiene el costo total y el volumen de insumos necesarios para llevar a cabo la producción.

Presupuesto de Compras, una vez obtenido el volumen de insumos a comprar mediante el presupuesto anterior, se puede hacer una predeterminación de las compras que corresponden a cada mes del ciclo productivo, con base en el presupuesto de producción.

Presupuesto de Inversiones Fijas, este presupuesto es muy importante porque permite conocer las necesidades más urgentes en inversiones de activo fijo como ejemplo po-

dríamos citar en el caso que nos ocupa, el agua potable para la comunidad, un sistema de riego por aspersión, corrales para la granja, etc. Este presupuesto también puede servir para determinar qué tipo de financiamiento se debe utilizar ya sea a corto, mediano o largo plazo, así como la fuente más adecuada.

Presupuesto de Aplicación de Utilidades, según los planes y datos presupuestados, se pueden determinar las utilidades a repartir, la cantidad de reinversión y aumento para la producción, la cantidad destinada a inversiones de activo fijo y una reserva disponible para egresos no previstos.

Presupuesto de Caja, éste se elabora al final, con base a los saldos disponibles de manera que se puedan coordinar las entradas y salidas de efectivo oportunamente, que permitan hacer frente a las obligaciones contraídas; esto se puede lograr mediante la implantación de medidas de control, información de las aplicaciones y pronósticos del efectivo.

Resumiendo los resultados de los presupuestos, se puede elaborar el Estado de Resultados Presupuestado. Si se afectan cada una de las cuentas del Balance inicial con los resultados obtenidos en los presupuestos, se obtiene -

el Estado de Posición Financiera Presupuestado y el Estado de Origen y Aplicación de Recursos Presupuestado se hace mediante la comparación del Estado de Posición Financiera inicial y final del período presupuestado, de esta manera obtenemos las variaciones.

El estudio de las variaciones, debe hacerse para tratar de corregir las causas que dieron motivo a variaciones desfavorables, y por otra parte tratar de mejorar las causas de las variaciones favorables.

#### 4.4.3 ANALISIS FINANCIERO DE LA COOPERATIVA

Se puede realizar por medio del análisis vertical y análisis horizontal.

##### 4.4.3.1 EL ANALISIS VERTICAL

El método de razones simples, que consiste en la comparación de 2 o más partidas de un estado financiero a través de una división. En este caso por tratarse de una empresa agrícola, utilizaremos solo algunas de las razones que se emplean en el análisis financiero, ya que muchas solamente son aplicables a empresas con otra clase de actividad económica, para nuestro ejemplo podemos mencionar partiendo del balance general:

La razón del circulante que es el resultado de dividir:

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

El resultado de esta división nos indica, que tenemos X\$ de activo circulante por cada peso de pasivo circulante o viceversa.

La prueba severa o del ácido se determina dividiendo:

$$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Esta prueba nos muestra la capacidad inmediata de pago que tiene la cooperativa:

$$\text{Dividiendo: } \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Con esta división se obtiene el margen de seguridad a corto plazo y dividiendo:

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Margen de seguridad a corto plazo}}$$

• Obtendremos el límite de crédito a corto plazo:

$$\text{Dividiendo: } \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Total}}$$

Este resultado muestra la cantidad de \$ que ha in -  
vertido la cooperativa por cada peso invertido por los a -  
creedores.

$$\text{Dividiendo: } \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Fijo}}$$

El resultado significa que % del activo fijo perte-  
nece a los cooperativistas.

Tomando en cuenta la utilidad neta del período ana-  
lizado se puede determinar la rentabilidad con relación a -  
los recursos totales o con relación al capital propio.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Recursos Totales}}$$

Se obtiene el % de rendimiento del total de recur -  
sos invertidos en un período y dividiendo:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Recursos Totales}}$$

Es igual al % de rendimiento del capital propio invertido en un período. Cabe aclarar que aprovechando recursos ajenos o financiamiento exterior la rentabilidad del capital propio se eleva, siempre y cuando el costo del capital ajeno no sea más alto que la rentabilidad obtenida por el uso de recursos ajenos.

#### 4.4.3.2 EL ANALISIS HORIZONTAL

Consiste en la comparación de los estados financieros de la empresa a diferentes fechas de elaboración, y de esta manera se pueden conocer los aumentos y disminuciones que han tenido el activo, pasivo y capital en el balance general, los aumentos y disminuciones que han tenido los ingresos obtenidos y los costos incurridos en el estado de resultados.

El análisis financiero de la cooperativa debe servir de base para la captación de recursos ajenos, que son necesarios mientras la cooperativa no consigue el financiamiento interno. Conociendo la liquidez, la capacidad de pago inmediata, el límite de endeudamiento y la rentabilidad de la empresa, hay mayores posibilidades de conseguir crédito a corto y largo plazo.

## 4.5 SISTEMAS DE COMERCIALIZACION APLICADOS A LA COOPERATIVA AGRICOLA "EL TRAPICHE"

### 4.5.1 INTRODUCCION

En el caso concreto de la cooperativa El Trapiche, el área de comercialización, juega un papel importante en el desarrollo de algunas de las actividades que ahí se llevan a cabo. Aunque cabe aclarar que el tipo de técnicas de comercialización que se van a utilizar para ésta cooperativa son las mismas que se utilizan normalmente en las empresas, sólo que para los efectos de éste análisis, el empleo de las técnicas se hará en forma más general, es decir, se toma como base la técnica, más o menos para el mismo objetivo, pero el desarrollo no podrá ser igual, ya que la cooperativa es aún muy pequeña y no hay ni las condiciones ni la capacidad necesarias para llevarlas a cabo. Además en la actualidad no existen planes de trabajo referidos a la comercialización y no solo a ésta, sino a las diversas áreas que se requieren para el buen funcionamiento de una cooperativa, de tal suerte que hay que basarse en las técnicas ya establecidas para llevar adelante cualquier plan de organización.

Existen actualmente 4 actividades principales, que por orden de importancia se han jerarquizado de la siguiente manera:

- a) Explotación de la tierra
- b) Huerto Frutícola
- c) Parque Recreativo
- d) Granja Porcina

#### 4.5.2 EXPLOTACION DE LA TIERRA

Este caso se considera el más importante, porque no sólo forma parte de la subsistencia familiar, sino que además, les permite obtener cierta ganancia que redunde en reinversiones que favorecen el desarrollo de la cooperativa. Hay que recordar que en éste renglón se tiene mucho más experiencia que en cualquier otro, ya que casi toda su vida ha estado dedicada al cultivo de las tierras, de tal manera que aquí los problemas de producción por ejemplo, se reducen al mínimo, mientras que para las otras unidades productivas el panorama es distinto.

Por otro lado, aunque sea poca la cosecha que arrojen éstas tierras como se trata de productos que son indispensables para la dieta alimenticia, como son en este caso el maíz y el frijol, tienen ya por sí solos un mercado asegurado.

El análisis que se propone para la adecuada comercialización de los productos agrícolas en el caso de ésta cooperativa. es el siguiente:

#### 4.5.2.1 INVESTIGACION DE MERCADOS

Con el objeto de obtener información que permita tomar un camino adecuado para la comercialización de los productos, se propone hacer una investigación de mercados, pero no como usualmente se utiliza, sino en una forma más general, así tenemos que los pasos que se siguen para hacer una investigación de mercados son los siguientes: a) Plantear el problema o lo que se desea saber; b) Determinar qué fuente de información se va a emplear; c) Preparar los cuestionarios; d) Definir el número de consumidores a entrevistar; e) Se recoge la información que se necesita; f) Se clasifica y analiza; g) Se prepara un informe con los resultados de la investigación.<sup>17/</sup>

En el caso de la cooperativa El Trapiche, la técnica se puede utilizar pero en forma rudimentaria. Por ejemplo, en el caso concreto de los cuestionarios, no se podrían elaborar, ni aplicar porque no hay la capacidad suficiente para efectuarlo, de tal suerte que los datos que se requiera obtener, se tendrán que recabar a través de la observación o verbalmente. Para lograrlo, habría que abarcar el mercado de la ciudad de Oaxaca, contemplando preguntas como: cuál es la localización del mercado?, características del mercado, información sobre la competencia, es decir la investigación se haría a un nivel externo.

<sup>17/</sup> Secretaría de Industria y Comercio, Subsecretaría de Industria. La Empresa: Comercialización.

Para llevar a cabo esta especie de "investigación - de mercados". la Asamblea General deberá poner a discusión - ésta y determinará a aquellas personas que estén en contac - to con todo lo que se refiere a los precios, costos y merca - do de éstos productos. Otra posibilidad sería consultar a - la Secretaría del Estado para que proporcione los datos ne - cesarios de estos productos.

La competencia es un factor importante para la in - vestigación de mercados, así se puede obtener información - como el número de competidores, canales de distribución, - sistemas de ventas, etc. datos que pueden servir y de he - cho hay que tomarse en cuenta ya que pueden influir en el - precio, y en la determinación del mismo.

Aunque como se anotó al principio, éstos productos - se venden a cualquier precio. pues son parte de la dieta - alimenticia del pueblo de México.

#### 4.5.2.2 CANALES DE DISTRIBUCION

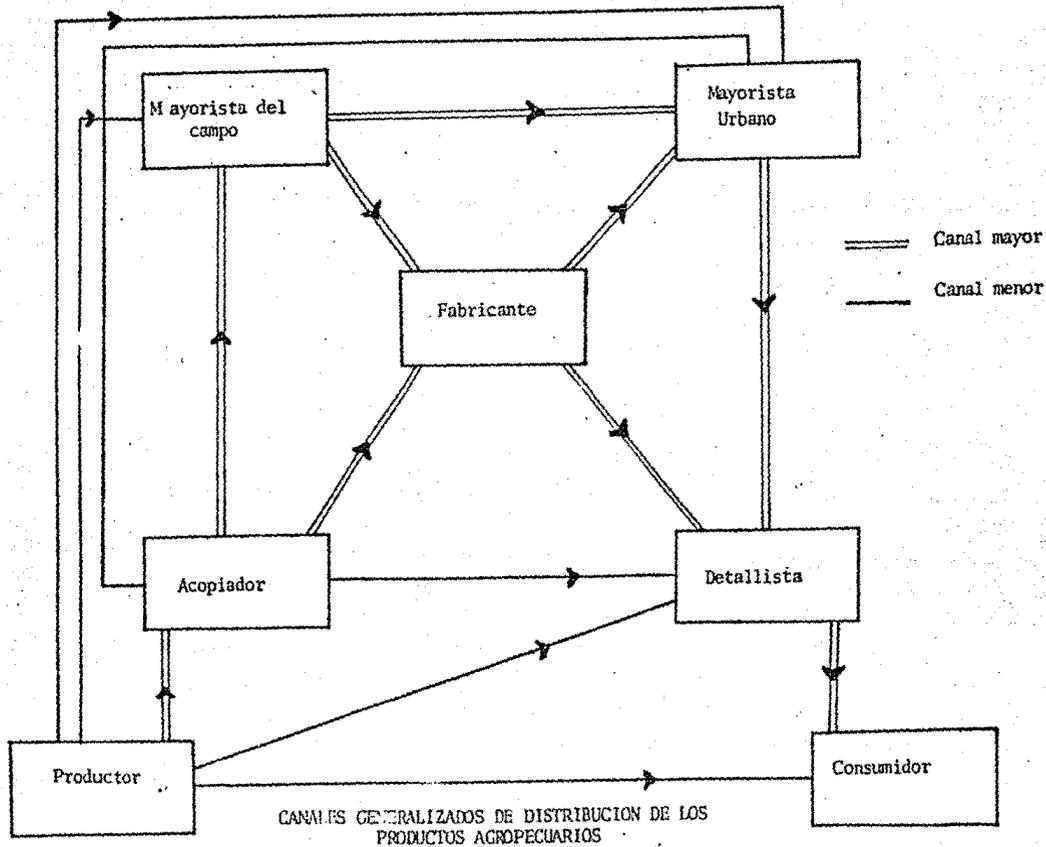
Los principales canales de distribución en el merca - do son:

- a) Productor  $\longrightarrow$  consumidor
- b) Productor  $\longrightarrow$  minorista  $\longrightarrow$  consumidor
- c) Productor  $\longrightarrow$  mayorista  $\longrightarrow$  minorista  $\longrightarrow$  consumidor

En la actualidad existen diversidad de intermedia - rios, que tratan de obtener mayor cantidad de productos a un menor costo, y aunque se trate de evitar vender a éstos - siempre es difícil, ya que existen algunos como es el caso - de los acopiadores que se encargan de la acumulación de pequeñas cantidades de los ranchos y fincas para combinar en - lotes de ventas mayores.<sup>18/</sup> Logrando así que los costos de los productos se eleven sin importar perjudicar la economía de los consumidores y la del país en general.

Para ilustrar mejor que existen multiplicidad de in - termediarios en la distribución de los productos agrícolas - presentamos a continuación el siguiente cuadro:

<sup>18/</sup> Herman, M. Haag, José Soto Angli. El mercadeo de los - productos agropecuarios. México, 1975, p. 167.



FUENTE: Hermann M. Hoog y José Soto Angli, El Mercadeo de los Productos Agropecuarios, México, 1975, p.168.

En este renglón la Asamblea tendrá que decidir que canal considera el más adecuado para evitar a los intermediarios. Una posibilidad sería que la cooperativa les vendiese a los mayoristas del mercado de la ciudad de Oaxaca.

#### 4.5.2.3 TRANSPORTE

El transporte es sumamente importante para el desarrollo de la cooperativa ya que se hace necesario transportar los productos al mercado adecuado, de otra manera se vería entorpecido por los intermediarios, como ya se apuntaba al principio. En el caso del Trapiche es necesario que se lleve a la Asamblea General la proposición de invertir en un camión o en alguna camioneta pequeña, con ésto se evitarían muchos problemas, entre otros el de los intermediarios. Además no sólo serviría para transportar los productos a los mercados, sino también para trasladarse a los lugares donde se obtienen los insumos necesarios para la producción de éstos y otros productos. Por otra parte, el transporte ayudaría a la obtención de una mayor utilidad, por el hecho de transportar al mercado de la ciudad de Oaxaca los productos.

#### 4.5.2.4 ALMACÉNAMIENTO

El almacenamiento es otro factor que se debe tomar en cuenta pues si no se tiene donde almacenar la cosecha -

puede correrse el riesgo de perderla. Los riesgos posibles serían por ejemplo: el fuego, viento, granizo, lluvias que podrían hacer que ésta se viera afectada disminuyendo su ca lidad y por ende su precio de venta en algunos casos, en otros más extremos, se perdería totalmente. Así pues, se hace necesario tener un almacén adecuado para evitar tra s - tornos. Hay ocasiones en que no se puede trasladar inmedia tamente después de la cosecha, o en otras ocasiones se po - dría descomponer el camión, o habría escasez de mano de o - obra, así es que la cosecha se tendría que almacenar para po - steriormente en su oportunidad venderla.

Habría que llevar la proposición a la Asamblea Ge - neral de crear un silo.

En el caso de ésta cooperativa existen dos bodegas - que se utilizan para llevar a cabo esto, se podrían adecuar para estos efectos.

#### 4.5.2.5 PRECIOS Y VENTAS

Otro aspecto importante a tratar es el de los pre - cios y las ventas. El nivel del precio depende de la dema - da en el mercado y de la cantidad ofrecida. Por ejemplo, -- el precio del maíz depende del nivel general de precios - existentes en el país como de la demanda del producto por - parte de los consumidores y en los abastos ofrecidos por -

parte de los productores.

El precio se va a determinar a raíz de: a) El costo del producto. Es decir, el precio debe estar por arriba del costo del producto. b) La demanda. El precio es proporcional a la demanda si ésta es alta, el precio sube y viceversa. c) La competencia, es otro aspecto importante. Además existen también controles oficiales, la mayoría de los productos tienen un precio fijado oficialmente y en base a esto no se pueden aumentar los precios. También hay que considerar los costos de transporte y de almacenamiento.

Otra importante dificultad en materia de competencia se debe al hecho de que los comerciantes privados suelen establecer plazos de pago muy largos.

Es interesante señalar algunas normas que se refieren al peso o a la calidad y que en cierta manera facilitan el mercadeo de los productos agropecuarios. Existen tres elementos importantes en cada compra-venta: la cantidad, la calidad y el precio. Así tenemos que en el caso de México, por ejemplo se utiliza el sistema métrico decimal para considerar el peso, aunque se emplean en el mercado varios tipos de envases con pesos variables del producto contenido.

En lo que se refiere a las normas de calidad, es to

davía más difícil porque no es tan objetivo como en el caso del peso. Para ejemplificar un poco ésto, tenemos lo siguiente: la Conasupo, tiene ciertas normas que ha establecido para ciertos productos involucrados en sus programas de compras, como es el caso de las normas de calidad. A continuación presentamos la siguiente tabla donde se demuestran las normas de calidad para maíz, usadas por la CONASUPO.

#### T A B L A I

#### NORMAS DE CALIDAD PARA MAIZ, USADAS POR CONASUPO

La Conasupo en sus compras de maíz a precio de garantía observa las normas de calidad siguientes:

- a) Estará sano, seco, limpio y libre de toda plaga y olor a fermentación o putrefacción.
- b) Las tolerancias admisibles, son las siguientes.

A. Máximo de impurezas sin castigo, hasta el 5%.  
Del 5.1% arriba, será rechazado.

B. Máximo de humedad sin castigo, hasta el 14% Del 14.1% hasta el 18% con deducciones en el precio según la Tabla R-1. Del 18.1% arriba, será re-

chazado.

- C. Máximo de granos dañados sin castigo, hasta el 10%. Dentro de este 10% se aceptará hasta un 8% como máximo de granos descalentados o dañados por calor. Del 10.1% arriba, será rechazado.

Nota: La CONASUPO en sus compras de maíz, a precio de garantía en los estados de Veracruz y Tabasco excepcionalmente autoriza las variantes de humedad siguientes:

- A. Máximo de humedad sin castigo hasta el 14%. Del 14.1% hasta el 20% con deducciones en el precio según la Tabla R-2. Del 20.1% arriba, será rechazado.

La misma CONASUPO en sus compras de maíz en mazorca a precio de garantía observa las normas de calidad siguientes:

- a) Estará sano, seco, limpio y libre de toda plaga y olor a fermentación o putrefacción.
- b) Las tolerancias admisibles son las siguientes:

- A. Máximo de impurezas hasta el 2%. Del 2.1% arriba será rechazado.
- B. Máximo de humedad sin castigo hasta el 14%, del 14.1% hasta el 24% con deducciones en el precio según la Tabla R-3. Del 24.1% arriba, será rechazado.
- C. Máximo de granos dañados hasta el 8%. Del 8.1% arriba, será rechazado.

Fuente: Herman M. Haah y José Soto Angli, El Mercadeo de los Productos Agropecuarios, México, 1975, p. 291.

Con el conocimiento de éstas normas se hace más fácil la compra-venta de los productos. Es necesario que la persona encargada de estos menesteres en la cooperativa, tenga por lo menos una idea de este tipo de situaciones que existen en el mercadeo de los productos agrícolas.

#### 4.5.3 HUERTO FRUTICOLA

Para la comercialización de ésta segunda actividad, se tiene lo siguiente:

Actualmente se cuenta con éste huerto experimental,

que haciéndolo funcionar se podrían alcanzar grandes benefi  
cios, y no sólo en lo que respecta a las utilidades sino tam  
bién en experiencia.

Ahora bien, se sabe que el estado de Oaxaca, ocupa  
un buen lugar en la producción de guayaba, sólo que la cali  
dad ha ido disminuyendo considerablemente y por ésta razón,  
Conafrut preocupada un poco por esto, decide realizar este  
tipo de huertos experimentales. con el objeto de saber si -  
es posible mejorar la calidad y por lo tanto incrementar la  
producción en este estado.

En vista de lo anterior. se hace necesario atender-  
cuidadosamente el huerto para llevar adelante el plan. Por  
tal motivo, se propone lo siguiente:

Una pequeña investigación de mercados sería intere-  
sante, avudaría a recabar datos tales como: precios, cana  
les de distribución, características del mercado, etc.. de-  
tal suerte que se tuviera una base referida en datos concre  
tos, con el objeto de tratar de comprender el mercado y en-  
el futuro establecer el precio, por ejemplo. o sistemas de  
ventas, etc.

La Asamblea General tendrá que decidir acerca de -  
cuál será la política de los productos que se va a utilizar  
esto es, cómo será el envase para éstos productos; donde -  
se almacenará, si junto con el maíz y el frijol o por separa

do, pues no hay que olvidar que éstos productos son frágiles y por lo tanto debe tenerse más cuidado; cuáles van a ser los canales de distribución a utilizar; en la política de precios se tomará en cuenta la competencia o no?, etc... Todo ésto podrá ser discutido ampliamente una vez que hayan obtenido la diversa información que se requiera, a través de la especie de investigación de mercados mencionada anteriormente. Una vez realizado lo anterior, se tiene ya una decisión para cada caso en especial, es decir, por ejemplo en el caso del canal de distribución más adecuado ya podría saberse si se vende hasta la ciudad de Oaxaca o en la misma cooperativa.

En el caso del transporte una vez más se anota que es de vital importancia, pues de lo contrario, éstos productos se verían afectados por los intermediarios. En este caso es importante que la Asamblea General junto con la Tesorería se pongan de acuerdo acerca de la adquisición del pequeño camión, para obtener más contactos con el exterior.

Cabe señalar que el almacén es importante, ya que éstos productos se tienen que cosechar cuando aún están verdes y por lo tanto, en caso de no poderse acudir de inmediato a realizar la venta, se tendrá que almacenar, además de tener una temperatura que no les afecte, eso por un lado, por otro también hay que considerar que se tienen que empacar y revi-

sar para la venta, de modo que sí es indispensable el almacén.

En el caso de las ventas y los precios, se contemplará la información anterior (investigación de mercados) con el objeto de obtener los diferentes precios que hay en el mercado de la ciudad de Oaxaca, así como para la determinación del precio se tomará en cuenta el costo de producción (fertilizantes, riego, etc.); el costo de distribución (en caso de comprar el camión, éstos costos tendrían que verse implicados en el precio).

Por otra parte, en este caso se podría utilizar la promoción de ventas, haciendo uso de las ventas personales o descuentos, con el objeto de atraer clientes y poco a poco incrementar la producción.

#### 4.5.4. PARQUE RECREATIVO

La comercialización en el parque recreativo se ve reducida, ya que no se trata de comercializar un producto, sino éste caso trata de un servicio que se presta para la distracción y esparcimiento de la gente de la cooperativa así como para las personas que habitan los alrededores.

Una de las técnicas de comercialización que tal vez

podría proporcionar beneficios sería la publicidad pero no como normalmente se pretende (obtención de utilidades), sino que para efectos de ésta cooperativa se hará para atraer un poco el turismo. Ahora bien, aquí cabe la interrogante de ¿cómo se va a lograr?. En éste caso, en la Asamblea General se decidirá quien se va a encargar de realizarlo según los puestos rotativos que se tienen ya establecidos. Se trata de hacer pequeños volantes donde se anotarán datos, como: Cuáles son las características del lugar?, qué ofrece?, el lugar y la fecha. Estos volantes se pegarían en lugares cercanos al parque así como también en los hoteles de la ciudad de Oaxaca. De ésta manera se lograría dar a conocer en varios lugares y se atraería clientela.

#### 4.5.5 GRANJA PORCINA

También en el caso de la granja la comercialización es útil, como se ha venido demostrando a lo largo de todo el trabajo, ya que ofrece varias técnicas que permiten de alguna manera lograr una cierta organización, que para cualquier grupo aún por pequeño que sea resulta necesario, e indispensable para su funcionamiento.

Por ahora, la granja es aún muy pequeña (19 cerdos) y a pesar de ésto, se ha logrado obtener utilidades, lo cual demuestra que si se aplicaran algunas técnicas como las que se han descrito en párrafos anteriores se lograrían

más utilidades, (investigación de mercados, canales de distribución, sistemas de ventas, transporte, etc.)

En este caso se podría considerar también alguna especie de publicidad para atraer clientes, ya sea por medio de volantes, pegados en lugares donde asistan personas interesadas por estos animales o bien, distribuidos en zonas dedicadas a la compra-venta de éstos animales.

#### CONCLUSION:

Como se pudo ver, no se habló de una comercialización en el sentido estricto de la palabra, pero si se trató de adecuar algunas técnicas, dentro de las limitaciones posibles.

Lo que hay que aclarar es que las técnicas como se aprenden en las aulas no se pueden implantar aquí porque las condiciones de vida no son iguales a las de una gran empresa como es el caso de la General Motors. De ahí que si un administrador recién egresado de la facultad, quisiera trabajar en una pequeña cooperativa como en este caso "El Trapiche", tendría que adaptarse a la realidad primero y luego implementar técnicas adecuadas a esa realidad, de otra manera caería en situaciones absurdas.

## 4.6 SISTEMAS DE INFORMACION Y CONTABILIDAD APLICADOS A LA COOPERATIVA "EL TRAPICHE"

### 4.6.1 INTRODUCCION

Las decisiones económicas tienen que basarse siempre en datos compilados. Por lo tanto, es necesario llevar por lo menos un registro de todas las transacciones mediante un sistema de contabilidad. A partir de estos datos se podrán planear las operaciones y proyectos futuros. La determinación de los costos constituye además la base para la planificación de las operaciones y de la gestión.

No se puede lograr el desarrollo sin planes y decisiones y no se puede llegar a decisiones cuando no se ha procedido antes a una labor de compilación y elaboración de datos, cuyos instrumentos son la teneduría de libros y la contabilidad.

### 4.6.1 ORGANIZACION DE LA TENEDURIA DE LIBROS

El sistema de teneduría de libros debe estar integrado de acuerdo a la legislación correspondiente y se refiere a los siguientes aspectos:

- a) Estructura Orgánica (tipo de libros)

- b) Plan contable (catálogo de cuentas)
- c) Preparación de estados financieros (balance, estado de resultados y estados de costo de producción y costo de ventas).
- d) Ciertos pormenores de la contabilidad de la cooperativa (controles de efectivo e inventarios, control de gastos y funciones del personal de ésta área).

El Sistema de Contabilidad debe ser simplificado desde el punto de vista técnico, sin reducir su eficiencia-informativa básica.

A continuación se presentan los libros de Contabilidad:

Los libros sociales y de contabilidad que deben llevar las cooperativas (según la Ley General de Sociedades Cooperativas y su reglamento).

#### Libros Sociales:

- a) Libro de actas de asambleas generales
- b) Libro de actas del consejo de administración
- c) Libro de actas de cada una de las comisiones especiales

- d) Libro de actas del consejo de vigilancia
- e) Libro de registro de socios
- f) Talonario de certificados de aportación

Libros de Contabilidad:

- a) Mayor
- b) Diario
- c) Auxiliares 19/
- d) Inventarios y Balance

Todos estos libros deberán ser autorizados por el - Registro Cooperativo Nacional y los contables, además por - la oficina Federal de Hacienda que corresponda al domicilio de la sociedad.

Impuestos:

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público en mate - ria fiscal y las demás dependencias del Ejecutivo Federal - en los trámites de su competencia, otorgan franquicias espe - ciales a las sociedades cooperativas, dictando para ello - los decretos y acuerdos correspondientes. Las cooperativas están exentas de los impuestos sobre la renta y el timbre - en todas las actas relativas a su constitución. autoriza -

19/ Aunque estos libros no se mencionan en la Ley General - de Sociedades Cooperativas, nosotros los considerare - mos para efectos de nuestro estudio contable.

ción y registro. Las cooperativas de consumo están exentas, además del impuesto sobre ingresos mercantiles en las operaciones que realicen sus socios.

Por otra parte, de acuerdo con la Ley Del Seguro Social vigente, se establece la obligación de que la cooperativa inscriba a sus socios en el IMSS. obligación que beneficia a los socios en virtud de que les da acceso a la seguridad social, mediante el pago de cuotas preferentes que concede esta institución a las cooperativas. La Ley del Seguro Social, en el título segundo del régimen obligatorio del Seguro Social establece:

#### CAPITULO 1

##### Generalidades.

Artículo 12. Son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio:

II. Los miembros de las sociedades cooperativas de producción y de administraciones obreras o mixtas.

##### Sección decimoprimerá

##### Del régimen financiero

Artículo 179. Las sociedades cooperativas de producción, las administraciones obreras o mixtas, las socieda

des locales, grupos solidarios o uniones de crédito, cubrirán el cincuenta por ciento de las primas totales y el Gobierno Federal contribuirá con el otro cincuenta por ciento.

#### 4.6.3 CATALOGO DE CUENTAS

Teniendo en cuenta que el control financiero y contable es uno de los aspectos fundamentales de cualquier tipo de organización, y respondiendo a la necesidad de implantar un sistema contable ideal para la Cooperativa del Trapiche, a continuación se formula un catálogo de cuentas con su respectivo manual de procedimientos.

El catálogo de cuentas es uno de los elementos más importantes de cualquier empresa respecto de su organización contable, pues determina el orden de las cuentas y facilita la formación de los estados financieros.

Este catálogo de cuentas puede definirse como la expresión codificada y nominativa de un plan de cuentas.

Dicho catálogo debe ir complementado con su manual de procedimientos, que es donde se explican los conceptos de cargo y crédito, naturaleza del saldo y referencia a las cuentas que se afectan en forma correlativa.

Con la creación y aplicación de este catálogo de

cuentas se tienen muchas ventajas: entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- a) Obtención más rápida de los estados financieros.
- b) Mayor facilidad y eficacia en el análisis de la información obtenida de los registros.
- c) Proporciona mayor rapidez en las labores contables, etc.

En resumen, se advierte que el catálogo de cuentas, representa beneficios para la operación interna de cualquier tipo de empresa.

Para crear este catálogo se formularon las cuentas-acordes a las necesidades específicas de la cooperativa.

Este catálogo esta sujeto a diversas modificaciones, ya que puede haber o surgir operaciones no contempladas en el transcurso de su elaboración.

Además, se anexa un diagrama de flujo de la secuencia que deberá llevar el sistema contable establecido.

## COOPERATIVA "EL TRAPICHE"

## CATALOGO DE CUENTAS

## CUENTAS DE BALANCE

## 1. Activo

## 1.1 Circulante

## 1.1.1 Caja

## 1.1.2 Almacén de Materia Prima

## 1.1.2.1 Sectores Agrícolas

## 1.1.2.2 Huerto Popular

## 1.1.3 Productos en Proceso

## 1.1.3.1 Sectores Agrícolas

## 1.1.3.2 Huerto Popular

## 1.1.4 Almacén de Productos Agrícolas

## 1.1.4.1 Sectores Agrícolas

## 1.1.4.1.1 Maíz

## 1.1.4.1.2 Frijol

## 1.1.4.1.3 Aguacate

## 1.1.4.1.4 Guayabo

## 1.1.5 Almacén de Artículos de Servicio

## 1.1.5.1 Casa de Salud

## 1.1.5.2 Farmacia Popular

## 1.1.5.3 Tienda Popular

## 1.1.6 Granja Porcina

## 1.1.7 Deudores Diversos

## 1.1.8 Clientes

- 1.2 Fijo
  - 1.2.1 Tierras Laborables (tierras de cultivo)
  - 1.2.2 Inmuebles
  - 1.2.3 Depreciación Acumulada de Inmuebles
  - 1.2.4 Muebles y Equipo de Oficina
  - 1.2.5 Depreciación Acumulada de Equipo de Oficina
  - 1.2.6 Maquinaria y Equipo
  - 1.2.7 Depreciación Acumulada de Maquinaria y Equipo
  - 1.2.8 Herramientas e instrumentos de Labranza
- 1.3 Diferido
  - 1.3.1 Pagos Anticipados

## Pasivo

- 2.1 A corto Plazo
  - 2.1.1. Acreedores
  - 2.1.2. Proveedores
  - 2.1.3. Sueldos y jornales por pagar
  - 2.1.4. Documentos por pagar
  - 2.1.5. Créditos Bancarios
- 2.2 A largo plazo
  - 2.2.1. Créditos de habilitación o avío
  - 2.2.2. Créditos refaccionarios

3. Patrimonio Social
  - 3.1 Patrimonio Social
  - 3.2 Aportaciones
  - 3.3 Donaciones
  - 3.4 Reserva Legal
  - 3.5 Otras Reservas
  - 3.6 Resultado de ejercicios anteriores
  - 3.7 Resultados del ejercicio

#### CUENTAS DEUDORAS DE RESULTADOS

4. Costo de Ventas<sup>20/</sup>
  - 4.1 Productos Agrícolas
    - 4.1.1 Maíz
    - 4.1.2 Frijol
    - 4.1.3 Aguacate
    - 4.1.4 Guayabo
  - 4.2 Cerdos
5. Gastos Generales
  - 5.1 Gastos de Venta
  - 5.2 Gastos de Administración
  - 5.3 Gastos Financieros
6. Otros Gastos

20/ El Costo de Producción, por su importancia se analiza en las páginas ulteriores.

## 7. Ventas

### 7.1 Productor Agrícola

4.1.1 Mafz

4.1.2 Frijol

4.1.3 Aguacate

4.1.4 Guayabo

### 7.2 Cerdos

## 8. Otros Ingresos

### 8.1 Parque Recreativo

#### 4.6.3.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El catálogo de cuentas debe acompañarse de un ma -  
nual que contenga instrucciones para manejar las cuentas, -  
ayudando así a la mejor aplicación e interpretación de las-  
operaciones registradas en el mismo.

A continuación se menciona el manejo de algunas de-  
las cuentas, su saldo y lo que representa dicho saldo: y-  
no se consideran las demás por ser de dominio común.

#### 1.1.1 Caja

En esta cuenta se cargará por las entradas de efecti-  
vo que tenga la organización. Se abonará cuando se-

incurra en gastos. El saldo de esta cuenta, deudor, representa el efectivo de que dispone la cooperativa.

#### 1.1.4 Almacén de Productos Agrícolas

En esta cuenta se controlarán las existencias de maíz frijol, etc.; Los cargos se harán por los productos recibidos. Se abonará por los productos vendidos y/o consumidos. Su saldo representará el importe total de los productos agrícolas en existencia y deberá coincidir con el inventario físico, cuando éste se practique.

#### 1.1.6 Granja Porcina

Se cargará a esta cuenta la compra de cerdos y/o el nacimiento de nuevas crías. Los créditos representan la venta y/o muerte de los animales (cerdos). El saldo de naturaleza deudora, representa el importe que se tiene en la granja porcina.

#### 1.1.8 Deudores Diversos

Los cargos corresponden a préstamos personales, ya sea a miembros de la organización o a otras personas. Se abonará cuando estos préstamos sean pagados. El saldo de esta cuenta es deudor y representa la cantidad que se adeuda a la cooperativa.

### 1.2.1 Tierras Laborables

En esta cuenta se cargará el importe total de las tierras de cultivo que posee la cooperativa. Se abonará cuando se venda alguna parcela.

### 1.2.2 Inmuebles

Se cargará esta cuenta por el importe de la inversión total que se haga en inmuebles. Su saldo deudor, representa el valor de los inmuebles.

### 1.2.4 Muebles y Equipo de Oficina

Las compras de escritorios, archivos, etc., representan los cargos en esta cuenta. Se abonará cuando se vendan y/o pierdan. Su saldo representa la inversión que hay en muebles y equipo de oficina.

### 1.2.5 Depreciación Acumulada del Equipo de Oficina

Su saldo es acreedor y representa la recuperación paulatina de la inversión.

### 1.3.1 Pagos Anticipados

Se cargará a esta cuenta cuando la organización realice erogaciones y quede pendiente de recibir algún bien o servicio. Los abonos significan que aquel bien ya fue recibido.

### 2.1.1 Documentos por pagar

Se abonará esta cuenta cuando se contraiga una obligación con los acreedores y/o proveedores, y se documente con letras, pagarés, etc. Se cargará cuando se cumpla con dicha obligación. Su saldo es de naturaleza acreedora y representa un pasivo a corto plazo.

### 3.3 Donaciones

Los abonos a esta cuenta precisamente son las dona-ciones a cargo de terceros y/o miembros de la cooperativa, etc. Estas donaciones pueden estar representadas en efectivo, en herramientas, maquinaria, etc.

### 3.7 Resultados del Ejercicio

El cargo representa la cancelación de esta cuenta. - Los abonos representan la ganancia obtenida. Los abonos en rojo representan pérdida en ese período. Su saldo es siempre acreedor.

### 4. Costo de Ventas

El cargo representa el costo de cada uno de los productos que se venden (maíz, frijol, cerdos, etc.), - el importe del crédito es cuando se traspasa a la cuenta de pérdidas y ganancias. Su saldo es deudor.

5. Gastos Generales

Se carga esta cuenta por las erogaciones, por concepto de gastos de ventas (Sueldos y Salarios, mantenimiento de equipo, etc.), gastos de Administración (Sueldos y Salarios, papelería, depreciación y amortización, etc.) y Gastos Financieros (intereses, etc.). Los abonos representan el traspaso a pérdidas y Ganancias. La naturaleza del saldo es acreedor.

6. Otros Gastos

En esta cuenta se cargarán todos los gastos no contemplados en los gastos generales y que surjan esporádicamente.

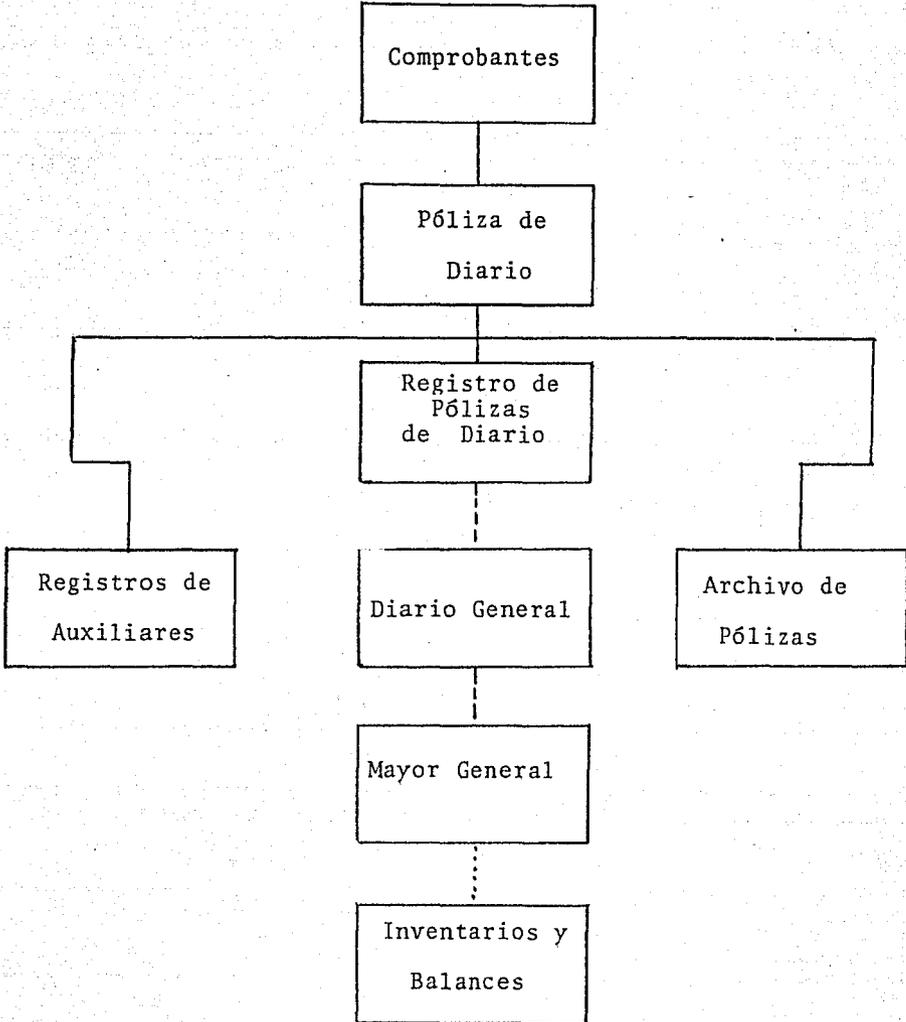
7. Ventas

Se abonará por todas las ventas que se efectúen, ya sea de productos agrícolas (maíz, frijol, etc.) o animales (cerdos). Su saldo es acreedor.

8. Otros Ingresos

Los abonos representan ingresos sujetos a contingencias. El cargo representa el traspaso a la cuenta de pérdidas y ganancias. Tiene un saldo acreedor.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD



- Diarios
- - - - Mensuales
- ..... Anuales



#### 4.6.4 COSTO DE PRODUCCION

##### 4.6.4.1 INTRODUCCION

Uno de los principales problemas que afectan a la empresa agropecuaria en nuestro país, es la deficiente utilización de recursos.<sup>21/</sup>

Para hacer más eficiente el uso de los recursos canalizados al campo, se considera necesario, diseñar y establecer sistemas contables acordes a las características pecu-  
liars del sector agropecuario en México, de manera que comprendan todas las variables del sector, y que sirvan como instrumento para la toma de decisiones.

Para fomentar este uso eficiente de los recursos, que cuentan los campesinos, principalmente los de zonas temporales, debe promoverse su organización, motivación y su capacitación a fin de que realicen los trabajos en forma colectiva.

Dentro de cualquier sistema contable de unidades productivas es de gran importancia la contabilidad de costos.

<sup>21/</sup> Sociedad Mexicana de Ingeniería de Costos. Seminario sobre el Papel de la Ingeniería de Costos en la Planeación del Desarrollo del Sector Agropecuario, Oaxtepec, Mor. 1975.

Porque la elaboración de un producto con mayores e - gresos y menor eficiencia de la que se pueda conseguir, ten drá como resultado un incremento en el costo de la produc - ción lo que provocará que las utilidades se vean disminuí - das.

Es por lo anterior que la contabilidad de costos tie ne dos objetivos principales, los cuales estan estrechamen - te ligados: el primero es la consecución del costo unita - rio, el cual servirá de base para el segundo, que es infor - mación suficiente, veraz y confiable para la toma de una de - cisión correcta. Pero ambos fines solo se realizarán si se implanta un adecuado sistema de costos según la magnitud y - complejidad de la organización.

En el caso concreto de la cooperativa del Trapiche, - una organización pequeña y de regular complejidad, que cuen - ta con cinco unidades productivas y tres de servicio, -éstas últimas no se tratarán- de las cinco unidades productivas, - cuatro son de producción continua (huerto frutícola, sector agrícola, sector o granja ganadera de cerdos), y la quinta - que es una unidad productora de servicios (parque recreati - vo). En las cinco se utilizará un Sistema de Costos Histó - ricos, debido a la limitación de recursos técnicos y huma - nos, a las cuatro primeras por tener producción continua, - se aplicará control por procesos y a la quinta el Método In - completo.

Con la necesidad de asesorías y aportaciones al campo en materia contable, se formulará un catálogo de cuentas y la forma de manejarlas, esperando que dichas técnicas salgan algún día de estas hojas y vayan en busca de las verdaderas hojas que les corresponden, las hojas del campo.

#### 4.6.4.2 CATALOGO DE CUENTAS

### 4. COSTO DE PRODUCCION

#### 4.1 Materia Prima Ganadera

4.1.1. Adquisición de Ganado

4.1.2. Alimentos

4.1.3. Medicamentos

#### 4.2 Materia Prima Agrícola

4.2.1 Semilla de Sembrado

4.2.2 Fertilizantes

4.2.3 Insecticidas

#### 4.3 Materia Prima Frutícola

4.3.1 Semillas Frutales para Sembrado

4.3.2 Fertilizantes Frutícolas

4.3.3 Insecticidas Frutícolas

#### 4.4 Mano de Obra Ganadera

4.4.1 Peones Ganaderos

4.4.2 Veterinarios

#### 4.5 Mano de Obra Agrícola

#### 4.6 Mano de Obra Frutícola

- 4.7 Gastos Indirectos de Ganadería
- 4.8 Gastos Indirectos Agrícolas
  - 4.8.1 Mantenimiento del Proceso de Producción Agrícola
  - 4.8.2 Gastos de Almacén de Productos Agrícolas
- 4.9 Gastos Indirectos Frutícolas
  - 4.9.1 Mantenimiento del Proceso de Producción Frutícola
  - 4.9.2 Gastos de Almacén de Productos Frutícolas
- 4.10 Ganadería en Proceso
  - 4.10.1 Proceso de Gestación
  - 4.10.2 Proceso de Lactancia
  - 4.10.3 Proceso de Engorda
- 4.11 Agricultura en Proceso
  - 4.11.1 Proceso de Germinación
  - 4.11.2 Proceso de Crecimiento
  - 4.11.3 Proceso del Producto
- 4.12 Proceso Frutícola
  - 4.12.1 Proceso de Crecimiento del Fruto
  - 4.12.2 Proceso de Madurez del Fruto
- 4.13 Ganado para Venta
- 4.14 Semillas para Venta
- 4.15 Frutos para Venta

## 4.6.4.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## 4. Costo de Producción

Se carga por:

Inventario inicial de materia prima, adquisiciones -  
de materia prima, importe de mano de obra, importe -  
de gastos indirectos.

Se abona por:

Su traspaso a almacén de artículos terminados y al -  
inventario de producción en proceso.

## 4.1 Materia Prima Ganadera

Se carga por:

Compra de ganado reproductor, alimentos para todo el  
ganado, medicamentos que se hicieren necesarios (im-  
portes) y por el inventario inicial de materia prima.

Se abona por:

El importe de devoluciones de compras de materia pri-  
ma.

## 4.2 Materia Prima Agrícola

Se carga por:

El importe del inventario inicial de materia prima, -  
por el importe de la compra de semillas de sembrado,  
fertilizantes e insecticidas.

Se abona por:

El importe de devoluciones sobre compras de materia-

prima.

#### 4.3 Materia Prima Frutícola

Se carga por:

El inventario inicial de materia prima frutícola, el importe de la compra de semillas para sembrado, fertilizantes frutícolas.

Se abona por:

El importe de devoluciones sobre materia prima frutícola

#### 4.4 Mano de Obra Ganadera

Se carga por:

El importe de salarios y honorarios a que se hacen acreedores los encargados de los animales y los médicos veterinarios.

Se abona por:

El traspaso a la cuenta de producción en proceso. Tiene saldo deudor.

#### 4.5 Mano de Obra Agrícola

Se carga por:

El importe de los salarios a los que se hacen acreedores los trabajadores que siembran, abonan y fumigan la producción agrícola.

Se abona por:

Se traspasa a la cuenta de producción en proceso. Tiene saldo deudor.

#### 4.6 Mano de Obra Frutícola

Se carga por:

El importe de los salarios a los que se hacen acreedores los trabajadores que siembran, abonan y fumigan la producción frutícola.

Se abona por:

Se traspasa a la cuenta de producción en proceso. -

Tiene saldo deudor.

#### 4.7 Gastos Indirectos de Ganadería

Se carga por:

El importe de herramientas y utilería para el mantenimiento de los corrales.

Se abona por:

Se traspasa a la cuenta de producción en proceso. -

Tiene saldo deudor.

#### 4.8 Gastos Indirectos Agrícolas

Se carga por:

El importe de herramienta para el mantenimiento del proceso de producción agrícola. y por el importe de la mano de obra y herramienta del almacenamiento de los productos agrícolas.

Se abona por:

Se traspasa a la cuenta de producción en proceso. -

Tiene saldo deudor.

#### 4.9 Gastos Indirectos Frutícolas

Se carga por:

El importe de herramienta para el mantenimiento del proceso de producción frutícola, y el importe de la mano de obra y herramienta que cause el almacenamiento de los productos frutícolas.

Se abona por:

Se traspasa a la cuenta de producción en proceso. Tiene saldo deudor.

#### 4.10 Ganadería en Proceso

Se carga por:

El importe total a la fecha del corte de los tres procesos.

Se abona por:

El traspaso del importe a inventario de producción en proceso.

##### 4.10.1 Proceso de Gestación

Se carga por:

El importe de materia prima, mano de obra, gastos in directos que hayan intervenido directamente durante la gestación. Por el importe de este proceso en inventario de producción en proceso.

Se abona por:

El importe que corresponda a los nuevos animales y que pasan al siguiente proceso, por los animales que no nazcan y se hubiera calculado que iban a nacer.

#### 4.10.2 Proceso de Lactancia

Se carga por:

El importe de materia prima, mano de obra, gastos in directos que hayan intervenido directamente durante este proceso, y por el importe que les corresponda a los animales recién nacidos del proceso anterior.-  
Importe de este proceso en inventario de producción en proceso.

Se abona por:

El importe que corresponda a los animales que pasan al siguiente proceso, y por el importe de los que mueran en época de lactancia.

#### 4.10.3 Proceso de Engorda

Se carga por:

El importe de este proceso en el inventario de pro - ducción en proceso, el importe correspondiente de ma - teria prima, mano de obra, gastos indirectos, que ha - ya intervenido en este proceso y el importe que co - rresponda a los animales que pasan a este proceso.

Se abona por:

El importe que corresponda a los animales que pasan a la cuenta ganado para venta, el importe de los que mueran en el proceso de engorda.

#### 4.11 Agricultura en Proceso

Se carga por:

El importe total de los tres procesos a la fecha del corte

Se abona por:

El traspaso del importe a inventario de producción - en proceso agrícola.

#### 4.11.1 Proceso de Germinación

Se carga por:

El importe de este proceso en el inventario de producción en proceso agrícola, el importe de materia prima, mano de obra, gastos indirectos, que hayan intervenido directamente en este proceso.

Se abona por:

El importe que corresponda a las que si crecieron y a las que murieron.

#### 4.11.2 Proceso de Crecimiento

Se carga por:

El importe de este proceso en el inventario de producción en proceso agrícola, el importe de materia prima, gastos indirectos, que hayan intervenido directamente en este proceso. el importe de los que si crecieron del proceso anterior.

Se abona por:

El importe que corresponda a las plantas que pasan -

al siguiente proceso y a las que mueren dentro de este proceso.

#### 4.11.3 Proceso del Producto

Se carga por:

El importe de este proceso en el inventario de producción en proceso agrícola, el importe de materia prima, gastos indirectos que hayan intervenido directamente en este proceso, el importe que corresponde a las plantas que sí dieron producto.

Se abona por:

El importe que corresponde al producto que pasa a la cuenta de semillas para venta, el importe del producto que se pierda.

#### 4.12 Proceso Frutícola

Se carga por:

El importe total de los dos procesos a la fecha del corte.

Se abona por:

El traspaso del importe a inventario de producción en proceso frutícola.

#### 4.12.1 Proceso de Crecimiento del Fruto

Se carga por:

El importe de este proceso en el inventario de pro

ducción en proceso frutícola. el importe de materia-  
prima, mano de obra, gastos indirectos que hayan in-  
tervenido directamente en este proceso y el importe-  
de la amortización de la inversión.

Se abona por:

El importe correspondiente a las que empiezan a madu-  
rar y a las que se pierden.

#### 4.12.2 Proceso de Madurez del Fruto

Se carga por:

El importe de este proceso en el inventario de pro-  
ducción en proceso frutícola. el importe de las fru-  
tas que pasan del proceso anterior a este y materia-  
prima, mano de obra, gastos indirectos, el importe -  
correspondiente que haya intervenido directamente en  
este proceso.

Se abona por:

El importe de las que pasan a la cuenta frutos para-  
venta, las que se pierden, el importe.

#### 4.13 Ganado para Venta

Se carga por:

El importe de esta cuenta en Ganado para Venta ante-  
rior y por el importe de los que se acaban de engordar.

Se abona por:

El importe de costo de la producción ganadera vendi-  
da, y por muerte de los animales.

#### 4.14 Semillas para Venta

Se carga por:

El importe de esta cuenta en Semillas para Venta del período anterior y el importe de los que se acaban de cosechar.

Se abona por:

El importe de costo de la producción agrícola vendida y por pérdida de la cosecha o parte de ella (importes).

#### 4.15 Se carga por

El importe de esta cuenta en Frutos para Venta del período anterior y el importe de los que se acaban de recolectar.

Se abona por:

El importe de costo de la producción frutícola vendida, y por pérdida de los frutos (importes).

#### 4.6.5 ESTADOS FINANCIEROS

Es de suma importancia la presentación de los estados financieros, ya que mediante éstos se proporciona información financiera que sirve como medida de control y dirección de una empresa, y ése es precisamente uno de los objetivos de la contabilidad: informar eficaz y oportunamente

para la toma de decisiones.

A continuación presentamos los estados financieros - derivados del sistema contable establecido para la Cooperativa El Trapiche.

### COOPERATIVA EL TRAPICHE

Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre  
de 1975

#### ACTIVO

##### Circulante

Caja

Clientes

Deudores diversos

Almacén de materia prima

Productos en proceso

Almacén de productos  
agrícolas

Granja porcina

Almacén de artículos de  
servicio

Granja cunícola

#### PASIVO

##### A corto plazo

Acreeedores

Proveedores

Sueldos y jornales por  
pagar

Documentos por pagar

Créditos bancarios

##### A Largo Plazo

Crédito de habilitación  
avío

Crédito refaccionario

Fijo

Tierras laborables

Inmuebles

menos: Depreciación acumulada de  
inmuebles  
Maquinaria y equipo

menos: Depreciación acumulada de  
maquinaria y equipo  
Muebles y equipo de oficina

menos: Depreciación acumulada de  
equipo de oficina  
Herramientas e instrumentos  
de labranza

Diferido

Pagos anticipados

SUMA EL ACTIVO

PATRIMONIO SOCIAL

Patrimonio social

Aportaciones

Donaciones

Reserva Legal

Otras reservas

Resultado de ejercicios  
anteriores

Resultado del ejercicio

SUMA PASIVO Y PATRIMONIO

## COOPERATIVA EL TRAPICHE

## ESTADO DE RESULTADOS

Del 1o. de Enero al 31 de Diciembre de 1975

		Producción		
		Agrícola	Pecuaria	Total
	Ventas			
menos:	Costo de ventas			
	Utilidad Bruta			
menos:	Gastos generales			
	Utilidad en <u>opera</u> <u>ción</u>			
más:	Otros ingresos			
menos:	Otros gastos			
	Utilidad neta			

## 4.6.6 INVENTARIOS

## Tienda Popular

Báscula

Fiel para mostrador

Marco de pesas

Molino para café

Cucharones de lámina de diferentes tamaños

Candado

Mostrador de madera

Anaqueles

Mercancías

## Farmacia Popular

Anaqueles

Mostrador

Medicinas

Casa de salud

En construcción

Grania Porcina (1)

(1) Las tres primeras unidades son de servicio y las subsecuentes productivas.

Corrales

Comederos

Bodegas

1. Materia prima:

Anaqueles

Básculas

Costales vacíos

Costales de fertilizantes

Costales con semilla para siembra

Instrumentos de trabajo:

Palas

Carretillas

Azadones

Hoces

Machetes

Canastas de mimbre

Botes de diesel

Accite

II. Productos agrícolas:

Costales de maíz

Costales de frijol

Huacales con mazorcas

Huacales vacíos

Costales vacíos

### Maquinaria y equipo

Tractor

Rastra

Arado

### Parque recreativo

Columpios

Estufa

Mesas

Bancos

Mostrador

Refrigerador

Envases para refrescos

Accesorios para guisar (ollas, cacerolas y  
sartenes)

Platos

Vasos

Otros

#### 4.6.7 FUNCIONES DE LOS ENCARGADOS DE LAS UNIDADES - DE SERVICIO Y DE PRODUCCION

Las funciones de cada encargado son las siguientes:

##### TIENDA POPULAR

1. Calcular las necesidades de mercancías de los consumidores, con el objeto de formular los pedidos, conser -  
vando en la tienda provisiones para una semana como mí -  
nimo y tres como máximo.
2. Conocer el manejo y cuidado que deben tener con las -  
básculas y balanzas para pesar con exactitud.
3. Colocar ordenadamente los productos en la bodega y --  
después en los casilleros de la tienda, tomando las -  
precauciones y cuidados necesarios para la buena con -  
servación de las mercancías, evitando mermas injustifi -  
cables.
4. Atender con diligencia y cortesía a los consumidores, -  
v en su caso, tomar nota de sus observaciones y/o suge -  
rencias.
5. Llevar control de las ventas con una copia para el -  
cliente v el original para el registro de la venta.

6. Registrar en los libros auxiliares de ingresos y egresos, el monto de las ventas diarias, de los gastos autorizados y, en general, las entradas y salidas de dinero a su cargo.
7. Hacer diariamente un corte de caja en forma especial, entregando el dinero al tesorero al terminar las ventas diarias.
8. Formular un balance mensual, comprobando primero las cifras de entradas y salidas de mercancías con las existentes. este deberá ir dirigido a la asamblea general.
9. Hacer oportunamente los pedidos de artículos de consumo, evitando se agoten las existencias. Formulará la lista de los pedidos y se la dará a la persona encargada de las compras.

#### FARMACIA POPULAR

1. Conocer el cuidado y manejo que deben tener los medicamentos.
2. Colocar ordenadamente los medicamentos en la bodega y después en los casilleros de la farmacia. tomando las precauciones y cuidados necesarios para la buena con -

servación de los medicamentos. evitando mermas injustificables.

3. Atender con diligencia y cortesía a los consumidores, y en su caso, tomar nota de sus observaciones y/o su - gestiones.
4. Llevar control de las ventas por medio de comprobantes de pago. Los comprobantes serán con una copia para el cliente y el original para el registro de las ventas.
5. Registrar en los libros auxiliares de ingresos y egresos, el monto de las ventas diarias, de los gastos autorizados y, en general, las entradas y salidas de dinero a su cargo.
6. Hacer diariamente un corte de caja, en forma especial, entregando el dinero al tesorero, al terminar las ventas diarias.
7. Formular un balance mensual, comprobando primero las - cifras de entradas y salidas de mercancías con las - existentes, éste deberá ir dirigido a la Asamblea Gene - ral.
8. Hacer los pedidos de medicamentos oportunamente. evi -

tando se agoten las existencias. Formulará la lista de pedidos y se le dará a la persona encargada de las compras.

#### CASA DE SALUD (EN PROCESO)

Requisitos que deben llenar los encargados de las unidades de servicio:

1. Ser personas honorables y merecedoras de confianza de la mayoría de los miembros de la cooperativa.
2. Saber, como mínimo, leer, escribir y las cuatro operaciones fundamentales de la Artimética.
3. Tener buen carácter para el trato diario con los consumidores e interés personal en dedicarse a estas nuevas actividades de la sociedad.

EJIDO COLECTIVO "EL TRAPICHE"  
TIENDA POPULAR - REPORTE DIARIO

Reporte correspondiente al \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19 \_\_\_\_

CORTE DE CAJA

MOVIMIENTO DE FONDOS

ENTRADAS		SALIDAS	
Ventas .....	\$ _____	Compra de Mercan cías.....	\$ _____
Diversos conceptos	_____	Gastos Generales	
Total de entradas- en el día.....	\$ _____	Diversos Concep- tos.....	_____
Existencia en efec- tivo del día ante- rior.....	_____	Total.....	\$ _____
		Existencia total en efectivo.....	_____
SUMAS IGUALES.....	\$ =====	SUMAS IGUALES...	\$ =====

OBSERVACIONES

Saldo en cuenta corriente a cargo del encargado..... \$

Existencia en efectivo en poder del tesorero..... \$

Otras Observaciones:

ENCARGADO DE LA TIENDA

TESORERO

## EJIDO COLECTIVO "EL TRAPICHE"

## TIENDA POPULAR - REPORTE MENSUAL

Reporte correspondiente al mes de \_\_\_\_\_ de 19 \_\_\_\_

## B A L A N C E

ACTIVO	PASIVO
Mercancías, su valor según inventarios..... \$	Créditos que debe la Sociedad, invertidos en la tienda..... \$
Muebles y enseres, su valor según inventario. \$	Otros Conceptos..... \$
Existencia en efectivo-en cuenta corriente.... \$	SUMA DEL PASIVO..... \$=====
Efectivo en poder del -encargado..... \$	Diferencia entre Activo y Pasivo..... \$_____
Otros conceptos..... \$ _____	
SUMA DEL ACTIVO..... \$=====	SUMAS IGUALES..... \$=====

## OBSERVACIONES:

Importe de las ventas durante el mes fue de..... \$  
 Se compraron mercancías por valor total de ..... \$  
 Los gastos generales importaron en total..... \$  
 Otras salidas de dinero por diversos conceptos..... \$

ENCARGADO DE LA TIENDA

TESORERO

## UNIDADES DE PRODUCCION

## GRANJA PORCINA

1. Elaborar diariamente una lista con la cantidad de alimentos que se necesitan para alimentar al ganado. Deberá de tener cuidado de pedir en forma exacta los alimentos para que no le vayan a faltar.
  
2. A través de reportes diarios, los cuales irán dirigidos al tesorero; reportará lo siguiente:
  - a) Número de ganado preñado
  - b) Número de nacimientos
  - c) Número de animales enfermos
  - d) Visitas del Médico Veterinario
  - e) Número de ganado nuevo (compras) y las ventas que se realicen.

Con esto el tesorero se encargará de:

- a) Hacer un cálculo de las puerkas preñadas
- b) Registrar los nacimientos
- c) Llevar un control de los animales enfermos, para informes
- d) Llevar un control a las visitas hechas por el Médi

dico Veterinario.

- e) Registrar las altas por las compras efectuadas. y las bajas por las ventas realizadas.

#### HUERTO FRUTICOLA POPULAR

Las funciones del encargado del huerto son las siguientes:

- Informa a la Coordinación de Personal cuantas personas se necesitan para el desarrollo del trabajo.
- Elabora un reporte diario del trabajo efectuado. así como la distribución de labores a su cargo, lleva un control de las jornadas efectuadas, éste reporte se lo pasa a la Coordinación de Personal. que es la que se encarga de contabilizar el trabajo de todos los miembros de la cooperativa. (Ver Cuadro).
- Supervisa el trabajo de los miembros de la cooperativa que le designaron para trabajar en el huerto (regar, fumigar, colocar ayudas a los árboles para su correcto crecimiento. podarlos, etc.)
- Reporta mensualmente al tesorero y a la Asamblea General sobre el estado del huerto. al tesorero para que contabilice el crecimiento de los árboles (su estimación.)

## COOPERATIVA "EL TRAPICHE"

Reporte diario del trabajo realizado por los miembros de  
la Cooperativa

ENCARGADO \_\_\_\_\_

HUERTO FRUTICOLA

NUMERO DE TRABAJADORES \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

TRABAJADOR NO	NOMBRE	TIEMPO TRAJADO	OBSERVACIONES

ENCARGADO DEL HUERTO

COORDINADOR DEL PERSONAL

## EXPLORACION DE LA TIERRA

## SECTORES AGRICOLAS

Existen 7 sectores agrícolas, en cada uno de ellos hay un jefe de sector, las funciones de estos jefes de sector - son las siguientes:

- Es el que se encarga de elaborar las listas de lo que necesita para su sector. En caso de que sea materia prima, elaborará una lista y se la pasará al encargado de la bodega de materia prima, el cual se encargará de surtirlo. Si lo que necesita son herramientas de trabajo hará un vale por las que necesita, después de haberlas utilizado y las regrese. le devolverán su vale o sea que, le abonarán a su cuenta los instrumentos devueltos.
- Es el que se encarga de informar a la Coordinación de Personal cuanta gente necesita para que se la den.
- Elabora un reporte diario del trabajo efectuado. como la distribución de labores de los miembros a su cargo. o sea que, lleva un control de las jornadas efectuadas, éste reporte se lo dará a la Coordinación de Personal, que es la que se encarga de contabilizar el trabajo de todos los miembros de la cooperativa. Este reporte -

contendrá lo siguiente:

Número de trabajadores

Nombre

Tiempo trabajador

Observaciones

Firmado por el Jefe de Sector y el Coordinación de Personal.

- Informar del estado de su sector.

- Supervisar el desmonte, destronque y conservación del mismo.

La organización y la administración de las actividades de las Unidades de Producción y de la explotación de la tierra son rotadas entre todos los integrantes de la cooperativa y es en las asambleas en donde se decide a quienes y por cuanto tiempo les toca.

## COOPERATIVA "EL TRAPICHE"

Reporte diario del trabajo realizado por los miembros de  
la Cooperativa

JEFE DE SECTOR \_\_\_\_\_

NUMERO DE SECTOR \_\_\_\_\_

NUMERO DE TRABAJADORES \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

TRABAJADOR NO.	NOMBRES	TIEMPO TRABA JADO	OBSERVACIONES

JEFE DE SECTOR

COORDINADOR DE PERSONAL

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## C A P I T U L O V

### LA ADMINISTRACION APLICADA AL COLECTIVISMO Y COOPERATIVISMO AGRICOLAS

- 5.1 Introducción
- 5.2 Principales problemas agrarios que deben -  
conocer el Administrador y el Contador al  
aplicar sus conocimientos a las cooperati-  
vas agrícolas.
  - 5.2.1 Introducción
  - 5.2.2 Producción agrícola
  - 5.2.3 Falta de capital
  - 5.2.4 Tierras inadecuadas
  - 5.2.5 Organización
  - 5.2.6 Precio de garantía
  - 5.2.7 Crédito
  - 5.2.8 Caciques
  - 5.2.9 Emigraciones
  - 5.2.10 El problema de las cooperativas
  - 5.2.11 Posibles soluciones
- 5.3 El proceso administrativo aplicado a las -  
cooperativas y colectivos agrícolas
  - 5.3.1 Planeación
    - 5.3.1.1 Tipos de planes
    - 5.3.1.2 Visión factorial de una em-  
presa agropecuaria
    - 5.3.1.3 Metodología para la planea-  
ción de un colectivo agrí-  
cola
      - 5.3.1.3.1 Identificación-  
del proyecto
      - 5.3.1.3.2 Medio ambiente-  
regional
      - 5.3.1.3.3 Datos del colec-  
tivo agrícola
      - 5.3.1.3.4 Análisis de ren-  
tabilidad del -  
plan actual de-  
explotación del  
colectivo

## LA ADMINISTRACION APLICADA AL COLECTIVISMO Y COOPERATIVISMO AGRICOLAS.

### 5.1. INTRODUCCION.

Algunos autores afirman que la administración es la guía, encauzamiento y control de esfuerzos de un grupo de individuos, para lograr un objetivo común<sup>1/</sup>.

Otros opinan que la administración es la técnica -- que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran un organismo social<sup>2/</sup>.

La administración pues, busca el logro de los objetivos de cualquier organización, optimizando los recursos de que dispone.

<sup>1/</sup> Newman, William H. Programación, Organización y Control Ediciones Deusto. Bilbao, España, 1961.

<sup>2/</sup> Reyes Ponce, Administración de Empresas.

- 5.3.1.3.5 Análisis financiero
- 5.3.1.3.6 Diagnóstico económico-financiero del colectivo
- 5.3.1.3.7 Plan proyectado
- 5.3.1.4 El Abaco (Gráfica de planeación agrícola)
- 5.3.2 Organización
  - 5.3.2.1 Introducción
  - 5.3.2.2 Estructura organizativa en colectivos y cooperativas de producción agrícola
- 5.3.3 Dirección
  - 5.3.3.1 Introducción
  - 5.3.3.2 La Dirección en los colectivos y cooperativas de Producción agrícolas
- 5.3.4 Control
  - 5.3.4.1 Introducción
  - 5.3.4.2 Factores en que se basa el control
  - 5.3.4.3 Proceso de control
  - 5.3.4.4 Tipos de información para el control

Al decir organización, nos referimos a cualquier -- unidad integrada por individuos, que busca el logro de objetivos, por ejemplo; una familia, un ejido, una fábrica, -- una escuela, etc.

Es por esto que en los países económicamente dependientes, como es el caso de México, la necesidad de optimizar los recursos que se tienen, es fundamental, ya que de - ello depende en gran medida, el crecimiento y prosperidad - económica que nuestro país debe alcanzar a la mayor brevedad - posible.

Uno de los grandes problemas que tiene que resolver el país es el agrario, cuyas graves repercusiones en la economía nacional, afectan a todos los sectores, sin embargo, - ni la iniciativa privada ni el sector público, han tomado - las medidas necesarias para tratar de resolverlo.

Esto se refleja también en las instituciones de enseñanza superior, particularmente en donde se imparten las carreras de Contaduría y Administración, que han relegado - al sector agrícola a un segundo término, enfocando la mayoría de los conocimientos hacia la gran industria.

El papel del contador y del administrador en la solución del problema agrario es muy importante, y en ésta me

dida es necesario que los profesionistas conozcan muchos de los obstáculos a los que se enfrentan las comunidades campesinas, que les impiden cumplir adecuadamente su objetivo; - la producción de productos agrícolas para satisfacer las necesidades de la sociedad y las de ellos mismos.

El administrador y el contador pueden intervenir -- con eficacia en la agricultura ejidal, pero es necesario -- que los ejidatarios estén debidamente integrados a sus comunidades (unidades de explotación colectiva), y que, el estado les proporcione créditos eficaces, asesorías técnicas y capacitación para el mejor aprovechamiento de los recursos.

## 5.2 PRINCIPALES PROBLEMAS AGRARIOS QUE DEBEN CONOCER EL ADMINISTRADOR Y EL CONTADOR AL APLICAR SUS CONOCI - MIENTOS A LAS COOPERATIVAS AGRICOLAS.

### 5.2.1. INTRODUCCION.

En el transcurso de la investigación, nos encontramos ante un enigma que es necesario resolver, y es básica - mente el puente entre la teoría y la práctica, es decir, lo que enseñan en las universidades y lo que realmente necesita la sociedad.

En el caso concreto de la Facultad de Contaduría y-

Administración, llegamos a cuestionar la utilidad de las técnicas que se imparten en las cátedras, generalmente válidas para las grandes empresas, pero poco útiles para las organizaciones objeto de nuestro estudio, es decir, las comunidades campesinas con pocos o ningún recurso.

Para esto es necesario analizar cual es el papel que desempeña la Universidad en un sistema como el nuestro o sea de capitalismo dependiente.

Según Rodney Arismendi<sup>3/</sup>, "La Universidad es fruto y expresión de un régimen social determinado, y, en última instancia, cumplirá las funciones que las necesidades culturales y técnicas de ese régimen le reclamen.

Ideológicamente, más allá de las doctrinas que disputan la orientación en las cátedras, la Universidad siempre tenderá a ser básicamente, en su enseñanza, una exaltación ideal, embellecida, de los principios generales del régimen que la nutre".

Continúa el autor "No entendemos esta tésis en forma simplista; no sostenemos el absurdo de que se dedica a trasladar el esquema del grupo político que momentáneamente

<sup>3/</sup> Rodney Arismendi. Universidad y Lucha de Clases. Revista Foro Universitario No. 1, México, 1976.

ocupa el gobierno de un país. Menos aún que todos los profesores enseñan las mismas cosas, cumplen la misma función, se confunden en el mismo sermón regresivo a órdenes inmediatas de las clases dominantes...."

Como puede observarse, Arismendi afirma que la Universidad es un reflejo del sistema dominante, aunque no del todo. El caso de Contaduría y Administración no es la excepción, de ahí que exista gran dificultad de aplicar los conocimientos adquiridos a sectores que no pertenecen a la clase dominante, en este caso a las comunidades campesinas.

Con esto no tratamos de analizar el problema de la dependencia en las Universidades al sistema dominante; mucho menos resolverlo, simplemente lo ponemos en conocimiento para su discusión.

Algunos problemas agrarios a los que se enfrentará el administrador y el contador al integrarse a las comunidades campesinas, son comunes en todas las regiones del país.

A continuación se mencionan algunos de los problemas agrarios que afectan a las comunidades campesinas y a la economía nacional.

#### 5.2.2. PRODUCCION AGRICOLA.

Uno de los grandes problemas que no ha podido resolver la Reforma Agraria es la producción agrícola, pues tanto los pequeños ejidatarios como los minifundistas no tienen oportunidad de producir productos comerciales, pues su producción es de subsistencia, debido a las características de su tierra.

Por otro lado son los grandes empresarios agrícolas los latifundistas y neolatifundistas los que sostienen la producción agrícola nacional, todos ellos representados por una minoría.

#### 5.2.3. FALTA DE CAPITAL.

A pesar de que la Revolución Mexicana y con ella la Reforma Agraria fueron consideradas absurdas, la expropiación de la tierra se impuso y dió lugar a una nueva forma de propiedad de la tierra con apoyo de campesinos humildes para quienes nacía una nueva esperanza, sin embargo, la lentitud del desarrollo agrícola fue propiciado por la escasez de capitales después de la Revolución y aún en nuestros días.

#### 5.2.4. TIERRAS INADECUADAS.

La mayoría de las tierras que se trabajan en la na-

ción son tierras de temporal, lo cual implica que la producción de éstas tierras dependa totalmente de la naturaleza, no existiendo seguridad en la producción. Como simple dato diremos que de siete millones de hectáreas en las que se siembra maíz tan solo el diez por ciento son de riego, el resto es de temporal y más de la mitad con sequía permanente.

#### 5.2.5. ORGANIZACION.

La organización de los pequeños empresarios agrícolas son ineficaces debido a su estructura minifundista que no ha sido contrarrestada, como se demuestra en el caso de Nueva Italia, donde uno de los factores de su fracaso se debió principalmente a que los campesinos al ser beneficiados con el reparto de tierras rompieron con los cuadros administrativos y técnicas de la hacienda, además la falta de preparación para el desempeño de esas actividades trajo como consecuencia el decremento de la producción!

#### 5.2.6. PRECIO DE GARANTIA.

La mayoría de los agricultores perciben un ingreso anual mucho menor de los salarios mínimos locales, esto es debido a muchos factores, uno de ellos es la poca utilidad que obtienen al vender sus productos ya que los precios del

mercado son inestables.

- fono del otro

Para resolver este problema, el gobierno ha implantado los precios de garantía que paradójicamente solo benefician a los grandes productores agrícolas, y esto se debe a la pobreza de la gran mayoría de los campesinos pues generalmente necesitan dinero antes de cosechar y venden sus productos a precios muy bajos, obligados por la necesidad. De ésta forma los acaparadores son los beneficiados.

#### 5.2.7. CREDITO.

Otro de los problemas graves es el crédito agrícola que lejos de beneficiar al campesino, tan solo opera con clientes sujetos de crédito, que tienen recursos suficientes para garantizar el préstamo, que no es el caso de la masa campesina.

#### 5.2.8. CACIQUES.

Para la incorporación de los ejidos y minifundios al sistema, es necesario acabar con los resabios feudales que en la actualidad persisten.

Es cierto que ya no existen los señores feudales y

quedan pocos latifundios, pero como consecuencia del desam paro y debilidad de los campesinos han aparecido los caci - cazgos pueblerinos.

Para acabar con esta lacra es necesaria una organi zación apropiada como la cooperativa, para contrarrestar el poder económico y político del cacique.

#### 5.2.9. EMIGRACIONES<sup>4/</sup>.

A pesar de la disminución de la población económica mente activa dedicada a la agricultura, (de setenta por -- ciento en 1930 a cuarenta por ciento en 1970) en números ab solutos aumentan constantemente (3.6 millones en 1930 a 8 - millones en 1970).

Como resultado de esto, muchos campesinos se quedan sin tierra, quienes aunados a los que tienen tierra pero pa decen extrema miseria, forman corrientes que concluyen a -- los centros urbanos, provocando grandes trastornos en los - mismos, aumentando su miseria.

#### 5.2.10. EL PROBLEMA DE LAS COOPERATIVAS.

El desarrollo de las cooperativas ha tenido que en-

<sup>4/</sup> Marco Antonio Durán. El Agrarismo Mexicano. Edit. Sig- lo XXI.

frentarse a muchos obstáculos, hasta hace poco tiempo se habían constituido alrededor de nueve mil sociedades locales de crédito ejidal, de las cuales más de la mitad han fracasado.

Persiste el aislamiento individual de las actividades agrícolas de los minifundistas.

No existen técnicas administrativas adecuadas.

No hay confianza hacia el campesino para ejercer -- los principios de asociación.

El campesino acepta de mala gana las cooperativas, porque es inevitable condición para obtener los préstamos que necesitan.

No hay seguridad en la tierra, pues aún no están legalizadas la mayoría de las parcelas de los ejidos y las pequeñas propiedades.

Es necesario aprovechar la ayuda espontánea que los grupos rurales se ofrecen mutuamente (parientes, amigos, -- etc).

En conclusión se puede afirmar que mientras las coo

perativas carezcan de suficiente poder político y económico no podrán cumplir su cometido.

Es necesario el amplio apoyo del Estado y la participación de los profesionistas para unir esfuerzo y conocimiento en la resolución de los problemas.

#### 5.2.11. POSIBLES SOLUCIONES.

Algunas alternativas que los administradores no deben de perder de vista para la solución de problemas de las comunidades campesinas pueden ser:

1. Estímulo de la producción de artesanías y la protección comercial de los intereses de los productores.
2. Promover la construcción de obras de infraestructura para el aprovechamiento de la mano de obra ociosa.
3. Promoción agropecuaria.
4. Diseminación de nuevas industrias en áreas rurales.

Es obvio que existen muchos más problemas que afectan a las comunidades campesinas, sin embargo, nosotros --- creemos que éstos son los más sobresalientes y los que hay-

que resolver urgentemente. Para esto el contador y el administrador podrían desempeñar un papel muy importante pues su labor en el campo beneficiaría en gran medida a los campesinos, sobre todo en lo que se refiere a su organización.

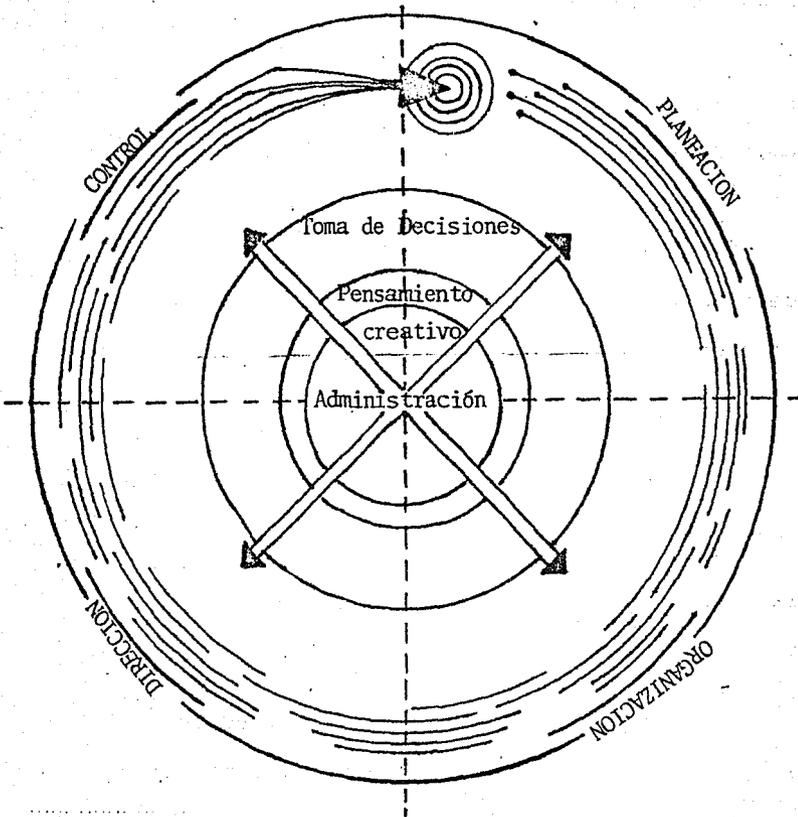
Por otro lado, es importante que tanto el contador como el administrador conozcan cual es el problema agrario antes de decidirse a actuar en él, pues no solo se va a enfrentar a problemas administrativos o contables, sino que tendrán que superar obstáculos de tipo económico, político-social o cultural.

Por otro lado, tanto el administrador como el contador deben afrontar la responsabilidad de adaptar debidamente las teorías y técnicas asimiladas en la Universidad, -- pues deben de comprender que entre la teoría y la práctica subsiste un abismo.

Finalmente, después de ésta breve descripción del problema agrario, a continuación trataremos de aplicar y adaptar la teoría y la técnica administrativa a la solución de algunos problemas organizativos de la cooperativa agrícola.

5.3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LAS COOPERATIVAS Y COLECTIVAS AGRICOLAS.

El proceso administrativo es la administración en movimiento, dividiéndose para su estudio y comprensión en cuatro etapas absolutamente dinámicas: Planeación, Organización, Dirección y Control.<sup>5/</sup>



<sup>5/</sup> George Terry. P. 170.

A continuación se aplicará el proceso administrativo a una unidad colectiva, tratando de indicar los pasos -- que se deben seguir para obtener una organización adecuada -- que permita optimizar los recursos agrícolas.

### 5.3.1. PLANEACION.

La primera fase del proceso administrativo es la -- planeación, y para tener una idea adecuada de ésta se darán algunas definiciones que hacen diferentes autores:

a) La planeación es fijar objetivos y luego organizar todos los esfuerzos para alcanzarlos (Dale D. Mc. Con - key).

b) "Planeación es la selección y relación de hechos así como la formulación y uso de suposiciones respecto al - futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados (George D. Terry).

c) La planeación consiste en seleccionar los objetivos de la empresa, las directrices, los programas y demás medios encaminados al logro de sus objetivos (Theo Haimann).

En una primera fase, la planeación estudia las alternativas que respecto al futuro tiene la organización, es

decir, contesta a la pregunta: ¿Qué puede hacer? (previ --  
sión). Después al fijar sus objetivos contesta: ¿Qué debe  
hacerse?

PREVISION

PLANEACION



#### 5.3.1.1 TIPOS DE PLANES .

Existen varios tipos de planes que son los siguien-  
tes:

- a) Objetivos.
- b) Políticas
- c) Procedimientos.
- d) Reglas.
- e) Programas.
- f) Presupuestos.

A continuación describiremos cada tipo de plan, apli-  
cado a la agricultura ejidal, organizada en colectivos o --  
cooperativas de producción agrícola.

a) **Objetivos:**

Los objetivos representan los fines hacia los que la actividad de una empresa es encaminada. La planeación termina al lograr los objetivos y en un proceso totalmente dinámico, se vuelve a planear, en base a los resultados obtenidos. Absolutamente todas las actividades de la organización tales como: desarrollo de personal, dirección, control, motivación, etc., deben encaminarse a conseguir los objetivos fijados en la planeación.

Según el criterio de Antonio Fernández A., los objetivos organizacionales se clasifican en:

- Económicos.
- Sociales.
- De Servicio.

Siguiendo esta clasificación, enunciaremos los objetivos generales básicos, que a nuestro criterio debe tener un colectivo agrícola.

**Económicos:**

- 1) Producir bienes de consumo agropecuarios de buena calidad y a bajo costo.
- 2) Obtener utilidades razonables -en consonancia con el sentido de servicio del cooperativismo- que permitan financiar el crecimiento del colectivo.
- 3) Conquistar mercados con productos de calidad y en la cantidad que el consumidor necesita.

### Sociales:

1) Elevar el nivel de vida de los socios del colectivo y de la comunidad.

a) Satisfacer las necesidades primarias de los socios, es decir, alimentación, vestido, habitación, etc.

b) Fomentar la educación, inculcando las bases de la convivencia comunitaria.

c) Servicios médicos.

2) Promover la capacitación técnica y administrativa de los socios.

### De Servicio:

1) Llevar al mercado productos agrícolas de buena calidad y a precios accesibles.

b) Políticas

Para George R. Terry "la política es una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general, en la cual se desenvuelve la acción administrativa".

Las políticas generales de las grandes empresas industriales, se establecen en los niveles jerárquicos superiores (consejo de administración), afectando a todos los demás niveles y facilitando al director de la organización

la toma de decisiones, ya que proporcionan a este un marco dentro del cual puede interpretarse la problemática administrativa que se le presente.

Ahora bien, dentro de una cooperativa agrícola, los socios deben delinear en la asamblea general, guías de acción que faciliten a la comisión de representantes (organigramas) la adopción de decisiones, durante el proceso operativo. Las políticas del colectivo deben surgir de las necesidades administrativas y técnicas que se presentan en el mismo, otorgándoles a los socios confianza en su organización y claridad en lo que respecta a sus actividades productivas.

A continuación se numerarán algunas probables políticas que se podrían establecer en un colectivo agrícola:

- 1) Establecer los mecanismos adecuados para controlar la producción.
- 2) Proporcionar servicios educativos y médicos a los socios.
- 3) Destinar una parte de la producción obtenida para satisfacer las necesidades de los socios.

4) Obtener asesoría técnica y administrativa cuando sea indispensable para el buen desenvolvimiento del colectivo.

c) Procedimientos

Los procedimientos constituyen verdaderas guías para la acción, más bien que guías de pensamiento como lo son las políticas, y detallan la manera más exacta para ejecutar una actividad.

En un colectivo agrícola, los procedimientos se enfocarán básicamente al aspecto contable, ya que es la única actividad que requiere de lineamientos específicos detallados para su realización.

d) Reglas

Las reglas son planes en el sentido de que son líneas de acción requeridas, las cuales se escogen entre alternativas.

Una regla señala una acción específica y definida con respecto a una situación. La regla puede o no formar

parte de un procedimiento, ya que es una guía para la acción, ya que no especifica secuencia de tiempo.

Las reglas deberán generarse en la asamblea general del colectivo, condición indispensable para su aplicación efectiva.

e) Programas

Los programas se encuentran constituidos por una -- compleja agrupación de políticas, los seguimientos, reglas; asignación de funciones y otros elementos necesarios para -- llevar a cabo una determinada línea de acción; y se encuentran basados generalmente en los presupuestos.

Los programas primarios, suelen tener programas derivados estructurados conjuntamente para lograr un objetivo.

Así tenemos, que nuestro colectivo agrícola, para -- alcanzar el objetivo económico de producir bienes de cali -- dad a bajo costo, necesita implementar toda una serie de ac -- tividades en un período de tiempo X, que en este caso sería el ciclo agrícola.

El programa deberá considerar el abastecimiento de-

semillas de buena calidad, fertilizantes e insecticidas en el momento oportuno, así como llevar a cabo las tareas agrícolas en forma eficiente. Un programa derivado del principal, podría ser una capacitación técnica para los socios en los colectivos que se están realizando, lo que acarreará lógicamente mayores rendimientos.

f) Presupuestos

Los presupuestos constituyen un plan desde el momento que pueden expresar un estado de resultados expresados en términos numéricos. Lo anterior puede mostrarse, ya sea en términos financieros, horas-hombre, unidades de producto, horas máquina, o cualquier otra medida expresada en términos numéricos.

El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un adecuado estándar de control, a menos que refleje la planeación.

Para elaborar un presupuesto, el colectivo debe contar básicamente con información financiera proporcionada por la comisión contable (organigrama).

Algunos aspectos fundamentales que deben considerar

se en la elaboración de los planes financieros del colectivo, se mencionan a continuación:

de nuevo nuevo

- a) Crédito necesario para financiar la producción.
- b) Producción estimada.
- c) Análisis del mercado (ventas).
- d) Costos de los insumos requeridos para la producción.

de nuevo nuevo

### 5.3.1.2. VISION FACTORIAL DE UNA EMPRESA AGROPECUARIA.

#### Introducción.

de nuevo nuevo

La visión de conjunto que sobre la operación de una empresa, nos dan Glein y Gravinsky en su obra "Análisis Factorial", es sumamente útil para evaluar la eficiencia de una empresa agrícola o industrial, por lo que describiremos cada uno de los diez factores de la producción -denominados operacionales- que consideran estos autores, aplicándolos a un colectivo o cooperativa agrícola.

de nuevo nuevo

#### Medio Ambiente:

de nuevo nuevo

Es evidente que el medio ambiente va a influir de -

de nuevo nuevo

alguna manera en las actividades de cualquier empresa agrícola ya que se trata de fuerzas externas que están fuera de la acción de los ejidatarios. Entre dichas fuerzas podemos mencionar:

El medio ambiente físico, que está constituido por el clima (temperatura, precipitación pluvial), el suelo, la altura sobre el nivel del mar, animales y vegetales que caracterizan a una región. Al hablar de medio ambiente físico, es necesario distinguir entre las características de clima y suelo de una región a las que se presentan dentro del predio debido a que pueden existir fuertes variaciones, por lo tanto, tendremos que hablar de un macro-habitat característico de la región y de un micro-habitat que opera a nivel de predio, por tal motivo para fines de utilización práctica de la tierra como medio de producción solo son operantes las características del micro-clima y micro-suelo como componentes básicos del micro-habitat.

Para el éxito de la empresa es necesario un buen habitat que sea adecuado para las especies vegetales y animales que figuren como líneas de producción, por otra parte hay que tomar en cuenta la ubicación de la empresa con relación al mercado donde se va a comprar y vender, ya que la distancia va a influir de manera definitiva en los costos -

de transporte afectando la rentabilidad de la empresa. También van a influir las obras de infraestructura con que cuenta la región, tales como: medios de comunicación y transporte, obras hidráulicas, electricidad, almacenes, etc. ya que es muy difícil que una empresa pueda operar y ser rentable si no cuenta con los servicios que proporciona dicha infraestructura.

Existen otros factores dentro del medio ambiente que tienen una gran importancia en la eficiencia económica de las empresas agrícolas, entre los cuales, mencionaremos:

Los factores económicos, como la oferta, demanda y precios de productos agropecuarios que están condicionados por las fuerzas económicas que prevalecen en el mercado nacional e internacional. Por tal motivo es necesario tener toda la información necesaria sobre las condiciones que piden en los mercados para poder planear y operar la producción de acuerdo con los resultados que se obtendrán en las ventas, también es necesario conocer las normas y políticas de operación del sistema bancario con relación a tipos de crédito, intereses, plazos de amortización, etc.

Factores Sociales, son todos aquellos relacionados-

con las características de la población donde se encuentra ubicada la empresa tales como la magnitud de la población, niveles de vida, costumbres, etc. que van a condicionar en cierta forma la seguridad física de las operaciones y la existencia de los bienes de la empresa.

Factores Políticos, las fuerzas políticas que puedan operar en el medio ambiente son los grupos de presión que existen al nivel regional o nacional, un ejemplo son los caciques regionales que basados en su poder económico muchas veces tienen también poder político, por otra parte hay que considerar la legislación y disposición de los organismos centrales o estatales que muchas veces formulan las políticas regionales de producción.

Factores Tecnológicos, son de gran importancia para el éxito o fracaso de la empresa; la investigación, la experimentación y la información sobre conocimientos fundamentales o innovaciones relacionados con los procesos de producción agropecuaria, mientras más nutrida y confiable sea la información, mayores serán las posibilidades de utilizar una mejor tecnología y obtener buenos resultados económicos.

Dirección y Administración.

Se debe elegir a la persona o personas más preparadas en técnicas y administración agrícola, ya que serán las responsables de la toma de decisiones entre diversas alternativas de acción, tales como: que se va a producir, como cuando y cuanto se va a producir, así como también proporcionar los recursos financieros, económicos, tecnológicos y humanos que se requieran para cumplir con el objetivo de obtener las mayores utilidades posibles y satisfacer otras de carácter no utilitario.

Quienes asuman la responsabilidad de dirigir y administrar deben tener como requisito indispensable los conocimientos básicos, necesarios para poder planear, operar y controlar en forma eficiente toda la actividad a desarrollar dentro de la empresa.

#### Productos y Procesos.

Hay que analizar, que cultivos y animales conviene producir tomando en cuenta los procesos de producción y venta de manera que se pueda obtener el mayor rendimiento posible tanto en calidad como en cantidad, todo esto con base a los pasos que deben seguirse para la selección del producto.

Primero se investigan los productos adaptables a --

las condiciones ecológicas de la región, luego se seleccionan los productos adaptables al micro-habitat de la empresa después se seleccionan los más rentables y cuya tecnología sea o pueda ser conocida por los ejidatarios y por último se seleccionan aquellos para los que ya existen medios de producción adecuados, o que se pueda lograr mediante las inversiones necesarias.

Una vez que ya se hayan seleccionado los productos, determinado las especies y cultivos, es necesario escoger los procesos de producción, que dependen de una serie de circunstancias como el ciclo biológico de cada producto, los insumos necesarios como fertilizantes, agua para riego, mano de obra, maquinaria, combate de plagas y enfermedades que estarán determinados por la duración del ciclo biológico.

Es de vital importancia un buen proceso tecnológico que responda a las necesidades de cada producto con el fin de lograr su óptimo desarrollo dentro del micro-habitat del predio, a efecto de que las relaciones insumo-producto y costo-beneficio adquieran sus valores máximos.

#### Financiamiento.

El análisis del factor anterior nos proporciona los

elementos de juicio básicos para poder planeear las necesidades financieras de la empresa, se debe determinar que cantidad de dinero es necesario para llevar a cabo la producción, programar cuando y en que se va a invertir, así como también la fuente de financiamiento que puede ser interna o externa, que tipo de crédito es necesario, ya sea refaccionario de avío o de subsistencias, la cantidad de intereses a pagar y por último determinar las fechas de pago.

Todo lo anterior debe hacerse con el fin de no tener falta o exceso de dinero, para no gastar el préstamo o parte de éste en algo que no sean las actividades agropecuarias planeadas, para poder desarrollar la capacidad de ahorro y la capacidad de pago y de esta manera poder obtener créditos en el futuro.

#### Médios de Producción.

Se entiende por medios de producción a todos aquellos bienes duraderos que constituyen el capital fijo de la empresa. Entre tales bienes podemos mencionar los siguientes: terrenos, construcciones, maquinaria, enceres, plantaciones, ganado de cría y ganado de trabajo y herramientas que constituyen la riqueza de la empresa.

Las inversiones para la adquisición de medios de --

producción, sólo son posibles cuando la empresa genera utilidades y márgenes de ahorro que hagan posibles dichas inversiones. Sin embargo, los medios de producción también se insumen parcialmente dentro de un ciclo productivo, tienen pérdida de valor, como consecuencia del desgaste físico o la obsolescencia de tales bienes, por lo tanto, es necesario determinar la depreciación de los bienes de capital utilizados, ya que cuando estos llegan al término de su vida útil, será necesario reponerlos, y aunque ésto no se hiciera, la depreciación representa un gasto real que es necesario registrar en el cálculo de costo.

La magnitud de una empresa agropecuaria depende de la magnitud de sus medios de producción, por lo tanto, deben estar equilibrados para un plan de explotación determinado, porque la presencia de una capacidad productiva ociosa o limitante producen pérdidas que se reflejan en un aumento de costos por concepto de depreciaciones, intereses, etc.

#### Fuerza de Trabajo.

El factor fuerza de trabajo comprende todos los recursos humanos utilizados por la empresa. En este caso por tratarse de una cooperativa la mano de obra utilizada no --

tiene remuneración, el personal puede ser aportado por la propia familia de los productores, y ésto se va a reflejar en un aumento de utilidades al contabilizar los resultados económicos, ya que la mano de obra familiar no figura en los costos de producción, es decir, que la remuneración no es por concepto de trabajo, sino por concepto de capital y organización.

La administración de la fuerza de trabajo agrícola para que sea eficiente, implica el adiestramiento correcto del personal en las labores técnicas o administrativas que tenga encomendadas mediante adecuados y prácticos programas de adiestramiento que puedan aumentar la productividad intelectual de los trabajadores; así mismo el manejo adecuado de los problemas individuales de acuerdo con la técnica de las relaciones humanas y por último la interpretación y aplicación de las normas laborales.

#### Suministros.

Los suministros son los insumos de absorción rápida que se utilizan durante un ciclo de producción agrícola, entre estos podemos considerar el agua para riego, la semilla para siembra, los agroquímicos (insecticidas, fungicidas, herbicidas, fertilizantes y mejoradores), los combustibles,

la papelería, el empaque, etc. El uso de los suministros - debe estar programado de acuerdo con las necesidades de su utilización, sin conservar inventarios voluminosos, que impliquen pérdidas o intereses sobre el capital invertido, pero tampoco deben faltar en el momento oportuno porque implicaría pérdidas de tiempo y posibles fallas en el proceso -- productivo. La calidad y precio de los suministros tiene -- una gran importancia para poder alcanzar el máximo ingreso con el mínimo de costos en los suministros empleados.

También es importante el adiestramiento de los campesinos en la aplicación de los suministros, para que estos se utilicen a nivel óptimo, para que no haya limitantes o -- desperdicios en tal utilización y se minimice el costo en -- este renglón.

#### Actividad productora.

En la actividad productora se realiza todo lo planeado en el factor productos y procesos y se insumen los medios de producción, la fuerza de trabajo y los suministros, para transformarlos en el producto planeado, su correcto -- funcionamiento consistirá en llevar a cabo, mediante controles adecuados, todo lo que anteriormente se proyectó y programó, a fin de que se alcancen los objetivos económicos -- previstos y, si es posible, superarlos. Para el correcto --

funcionamiento de éste factor resulta de gran ayuda la utilización de ábacos y calendarios de cultivos, ya que dichas herramientas permiten formular técnicamente los diagramas de utilización de los insumos que deben aplicarse en cantidad, calidad y oportunidad adecuadas.

#### Mercadeo y Auto-consumo.

El producto terminado en la empresa agrícola tiene como destino el autoconsumo familiar y el mercadeo. La suma del valor de las ventas y de los productos consumidos -- por la familia campesina constituyen los renglones más relevantes de los ingresos brutos de la empresa.

Para estimar el valor de los bienes auto consumidos se les asigna el precio a que serían comprados en la localidad, de no haber sido producidos en la empresa familiar. El valor de las ventas se puede precisar deduciendo los costos de producción. Los objetivos de este factor son vender el máximo de producción a los mejores precios posibles.

#### Contabilidad y Estadística.

No es posible formular un plan económico de producción si no existen datos confiables sobre rendimientos, requerimientos de insumos, costos de producción, precios rura

les y utilidades por hectárea, de las diferentes líneas de producción agrícola.

La operación planeada de la empresa no es controlable ni evaluable si no se cuenta con las siguientes herramientas que aporta la contabilidad agrícola: como los presupuestos, flujo de caja, costos de producción y ventas, balances, estados de resultados y origen y aplicación de recursos.

#### 5.3.1.3. METODOLOGIA PARA LA PLANEACION EN UN COLECTIVO AGRICOLA.

Para realizar la planeación es necesario hacer una evaluación de los recursos humanos, materiales y técnicos con que cuenta una organización, así como analizar las alternativas que nos brinda el medio externo e interno. Así pues, sobre esta base describiremos los lineamientos generales de una metodología para la planeación de una empresa agropecuaria.

##### 5.3.1.3.1. IDENTIFICACION DEL PROYECTO.

Los datos necesarios para identificar cualquier proyecto de financiamiento relativo a un colectivo agrícola son:

- a) Nombre del Ejido.
- b) Solicitud de Crédito No.
- c) Nombre del comisariado ejidal.
- d) Propósito del crédito.

### 5.3.1.3.2. MEDIO AMBIENTE REGIONAL.

La planeación de la actividad económica del colectivo, invariablemente se circunscribe a las características de su medio ambiente regional, por lo que el conocimiento de los factores ambientales es fundamental, a fin de aprovecharlos en forma óptima (consultar la parte que hace referencia al análisis factorial).

#### A) LOCALIZACION DEL COLECTIVO (Ejemplo)

Estado: Durango (centro)

Municipio: Canatlán.

Altura sobre el nivel del mar: 1,800 metros.

Mercado Regional: Durango, Dgo.

Distancia colectivo-mercado: 65 km.

Vías de comunicación: 5 Km. de terracería transitable en todo tiempo y 60 Km. de pavimento.

## B) PRINCIPALES CULTIVOS REGIONALES.

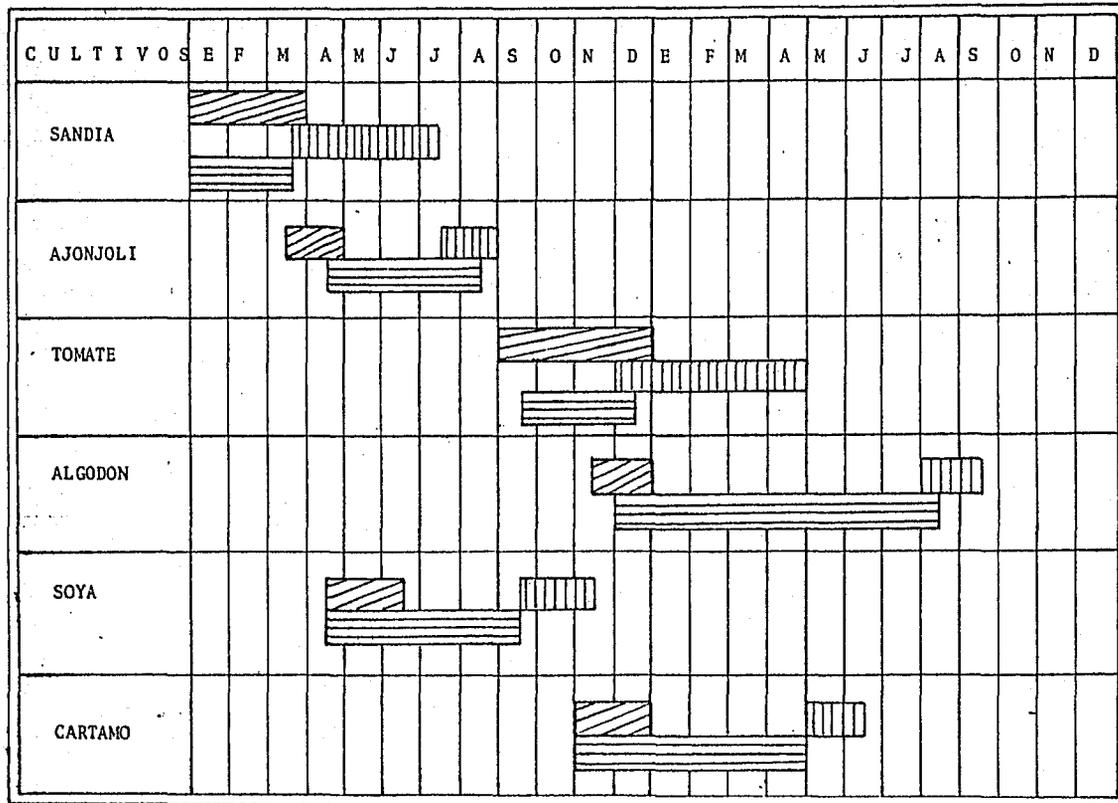
Para cubrir este punto, se efectúa una investigación que nos permita conocer los cultivos ecológicamente adaptados en la región así como sus rendimientos, precios de mercado y costos de producción. Con estos datos es factible calcular el ingreso marginal medio de cada cultivo regional, útil para la toma de decisiones sobre selección de cultivos.

## C) CALENDARIO AGRICOLA.

Para llevar adelante la planeación del colectivo, es de suma importancia obtener datos acerca del ciclo vegetativo (período comprendido entre la siembra y el fruto de una semilla) y de los períodos de siembra-cosecha para cada uno de los cultivos aclimatados en la región (Cuadro No. 1).

Esta tarea se facilita en las regiones agrícolas más desarrolladas del país, donde existen calendarios agrícolas e incluso datos económicos sobre la rentabilidad probable de los cultivos regionales, que permiten la determinación de las rotaciones y combinaciones más rentables, así como los cultivos más convenientes desde el punto de vista agronómico.

CUADRO NO. 1 (EJEMPLO DE CALENDARIO AGRICOLA)



EPOCA DE SIEMBRA



EPOCA DE COSECHA



CICLO SIEMBRA-COSECHA



### 5.3.1.3.3. DATOS DEL COLECTIVO AGRICOLA.

Además de conocer el medio ambiente regional del colectivo, es fundamental conocer la cuantía y calidad de sus recursos disponibles, con el objeto de aprovecharlos en forma óptima al planear las actividades productivas.

#### A) Recursos materiales.

Tierra. La tierra es el medio de producción por antonomasia de la actividad agrícola. Con el fin de racionalizar el aprovechamiento de este recurso, es útil elaborar mapas de clasificación de los suelos del colectivo. Una -- primer clasificación de las tierras es la siguiente:

a) de riego; son las que se encuentran dentro de algún distrito de riego, son regadas con sistemas de bombeo o cuentan con represas, tanques de almacenamiento o aljibes;

b) de temporal; se cultivan utilizando la precipi tación pluvial;

c) de humedad; están cerca de ríos o lagunas y -- conservan humedad suficiente para el cultivo;

d) de agostadero; estas tierras no son útiles para cultivarse y generalmente sirven para alimentar el ganado.

"La clasificación edafológica más útil es la conservacionista de acuerdo con la capacidad de uso de la tierra, en función de la pendiente, la profundidad, la textura, el grado de erosión, el contenido de materia orgánica y el P H de los suelos, como variables principales"<sup>6/</sup>.

Maquinaria, equipo y animales de trabajo.

Es indispensable también, realizar un inventario de la maquinaria y equipo con que cuenta el ejido, tales como: tractores, cosechadoras, bombas de agua, etc. Cuando el ejido no tenga maquinaria agrícola, como es el caso de la mayoría de los ejidos del país, el inventario o recuento que se haga considerará los animales de trabajo disponibles. Con ésta información es posible determinar si es necesario realizar inversiones para refaccionar el colectivo. A continuación se presentan algunos ejemplos de cuadros para recopilar información referente a los factores citados.

<sup>6/</sup> J. F. Kaldman E., Planeación de las empresas agropecuarias, CNP., pág. 9

EJIDO _____							
MAQUINARIA DISPONIBLE							
TIPO DE MAQUINARIA	POTENCIA O CAPACIDAD	CANTIDAD	MARCA Y AÑO	CONDICIONES DE CAPACIDAD			
				TOTAL	MEDIA	MLA	NULA
<b>TOTAL</b>							

ANIMALES DE TRABAJO	CANTIDAD	
	Con aperos y elementos de trabajo	Sin aperos y elementos de trabajo
A. BUEYES		
B. CABALLOS		
C. MULAS		
D. ASNOS		
<b>TOTAL</b>		

### Disponibilidad de agua.

El agua constituye un recurso fundamental para la agricultura, y de la disponibilidad de este elemento dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la actividad agrícola. Con el objeto de planear óptimamente los cultivos es imprescindible conocer la naturaleza de las fuentes de agua del colectivo, así como la cantidad disponible para el ciclo agrícola.

DISPONIBILIDAD DE AGUA PARA EL CICLO _____			
Fuente de Agua	Volumen M <sup>3</sup>	Sup. regada (Has.)	Observaciones
Distrito de riego Pozos ( No. )			
TOTAL acabado			

### Recursos Humanos.

La fuerza de trabajo del colectivo está constituida por el total de los ejidatarios y sus familiares. Ahora --

bien, con el objeto de aprovechar eficientemente la capacidad de la fuerza de trabajo disponible, además de conocer la cantidad de trabajadores, es positivo especificar sus habilidades para desempeñar un trabajo manual o alguna actividad intelectual, verbigracia, llevar registros contables, controlar el movimiento del almacén, coordinar el trabajo agrícola, etc.

El llevar a cabo determinado programa de cultivos, implica establecer las jornadas-hombre necesarias para cubrir las diversas operaciones que demandan las actividades productivas del colectivo, así los ejidatarios podrán conocer las etapas que requieren más jornadas de trabajo y viceversa, programando en forma adecuada otras actividades complementarias a la agrícola.

#### 5.3.1.3.4. ANALISIS DE RENTABILIDAD DEL PLAN AC -- TUAL DE EXPLOTACION DEL COLECTIVO.

Los resultados económicos y financieros obtenidos por el colectivo en un ciclo agrícola es menester analizarlos cuidadosamente para determinar el grado de eficiencia con que está operando. Por otra parte a la luz de éste análisis es factible proponer en caso necesario, un nuevo plan de explotación con el objeto de maximizar la rentabilidad.

del ejido. El cuadro inmediato considera los renglones pertinentes de un estado de resultados económicos del colectivo.

Clases de suelos	Superficie (has.)	uso actual de tierra	Valor de la producción	Costos proporcionales	Márgen de ganancia.
TOTAL					

El diagnóstico sobre la eficiencia económica del colectivo en su situación actual, se puede hacer a través de varios métodos, siendo el análisis factorial el más completo (5.3.1.2), sin embargo, para fines prácticos pueden utilizarse 3 indicadores de eficiencia, cuyas características -- son la objetividad y facilidad en el cálculo:

- A) Márgen de ganancia por hectárea (Ingreso marginal);

VALOR DE LA PRODUCCION - COSTOS PROPORCIONALES  $\frac{M}{\text{has.}}$

---

Cantidad de hectáreas cultivadas.

M = Márgen de ganancia (debe ser lo suficientemente amplio para cubrir los costos fijos y arrojar utilidades justas para la explotación).

B) Grado de utilización de la tierra:

Período de ocupación de la tierra (meses) de un cultivo determinado  $\times$  Superficie ocupada (Has.)

= meses ha.

$\frac{\text{Superficie ocupada (meses hectárea)}}{\text{Superficie cultivable potencial (meses ha)}} = \text{Grado de utilización de la tierra.}$

C) Punto de equilibrio.

"El punto de equilibrio señala el nivel de intensidad de la operación de la empresa, en el que no se registran pérdidas ni ganancias, porque el valor de la producción (VP) es igual al de los costos totales (C T)"<sup>7/</sup>

<sup>7/</sup> J.F.Kaldman. E., Planeación de las Empresas Agropecuarias, Centro Nacional de Productividad, México, D.F. pág.17

Gráficamente, las pérdidas están representadas en el área limitada por las líneas de costos totales y el valor de la producción abajo del P E, y las utilidades que podría obtener el colectivo de acuerdo a la intensidad de su explotación se representan arriba de dicho punto. (Gráfica -- No. 2A y 2B).

A partir del siguiente Estado de Resultados condensado, formularemos una gráfica del punto de equilibrio referente a un colectivo.

ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO DEL "TRAPICHE" (Ejido).

V. P.	\$ 210,425.00
C. P.	\$ 152,750.00
Márgen (Ingreso marginal)	\$ 57,675.00
C. F.	\$ 48,925.00
Utilidad	\$ 8,750.00

Nota: de un total de 50 has. se cultivaron solamente 40 has.

Los costos proporcionales (variables) varían según el grado de intensidad de la explotación agrícola, por ejemplo; el pago de anticipos (jornales) a los ejidatarios, la utilización de semillas, fertilizantes, herbicidas, fungicidas, etc.

Entre los costos fijos del colectivo podemos considerar; la depreciación y amortización, los intereses y las remuneraciones a empleados administrativos -ejidatarios-.

Para determinar con exactitud el valor del P E se procede a efectuar los cálculos siguientes:

$$P E_x = \frac{C F}{m u}$$

m u = margen unitario por hectárea.  
x ; has.  
y ; unidades monetarias.

$$m u = \frac{M}{\text{Has.}} = \frac{57\ 675}{40} = \underline{\$ 1,441.87}$$

$$P E_x = \frac{48\ 925}{1,441.87} = \underline{\underline{33.9 \text{ has.}}}$$

$$\text{Has. : V P : } : P E_x : P E_y$$

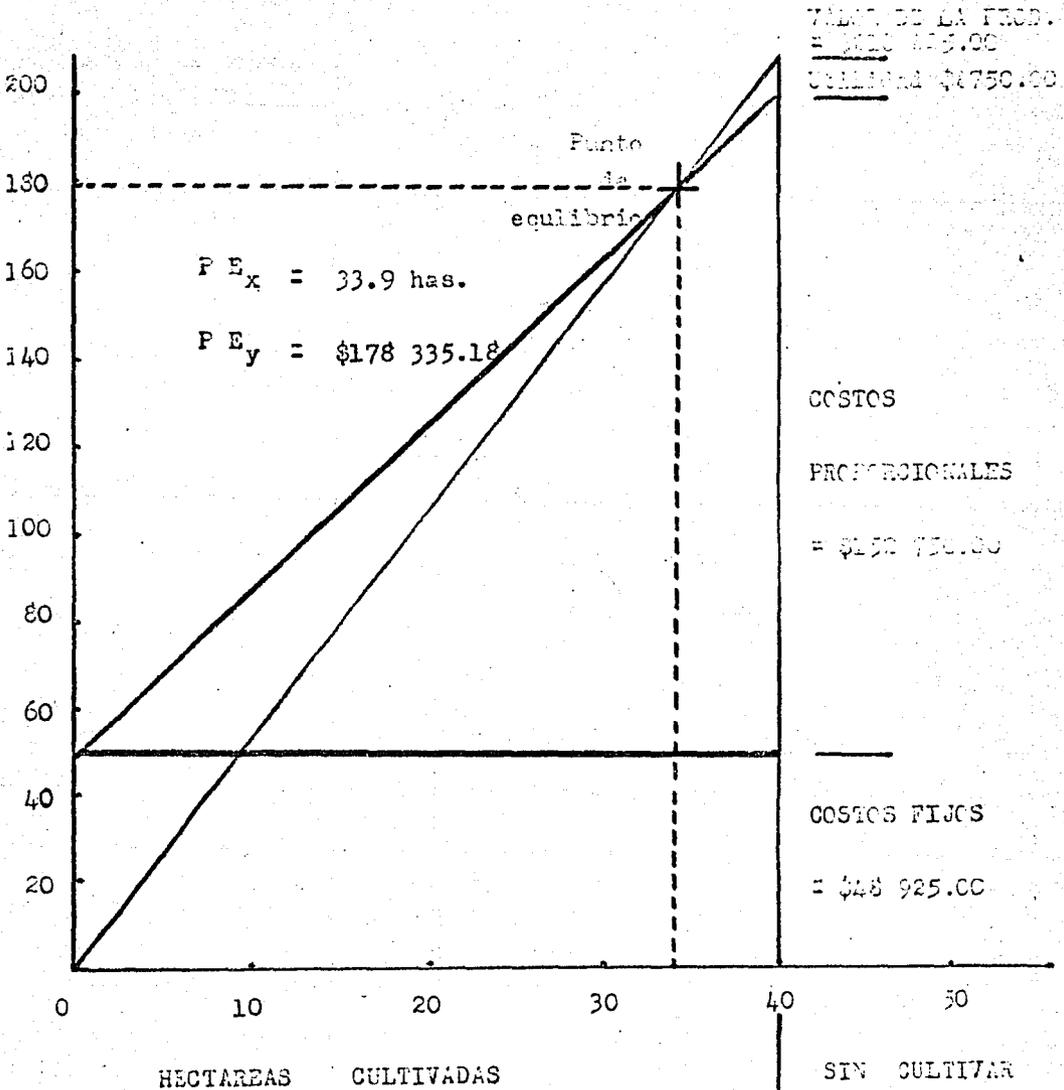
$$P E_y = \frac{V P \cdot P E_x}{\text{Has.}} = \frac{210,425 \times 33.9}{40}$$

$$P E_y = \underline{\underline{\$ 178,335.18}}$$

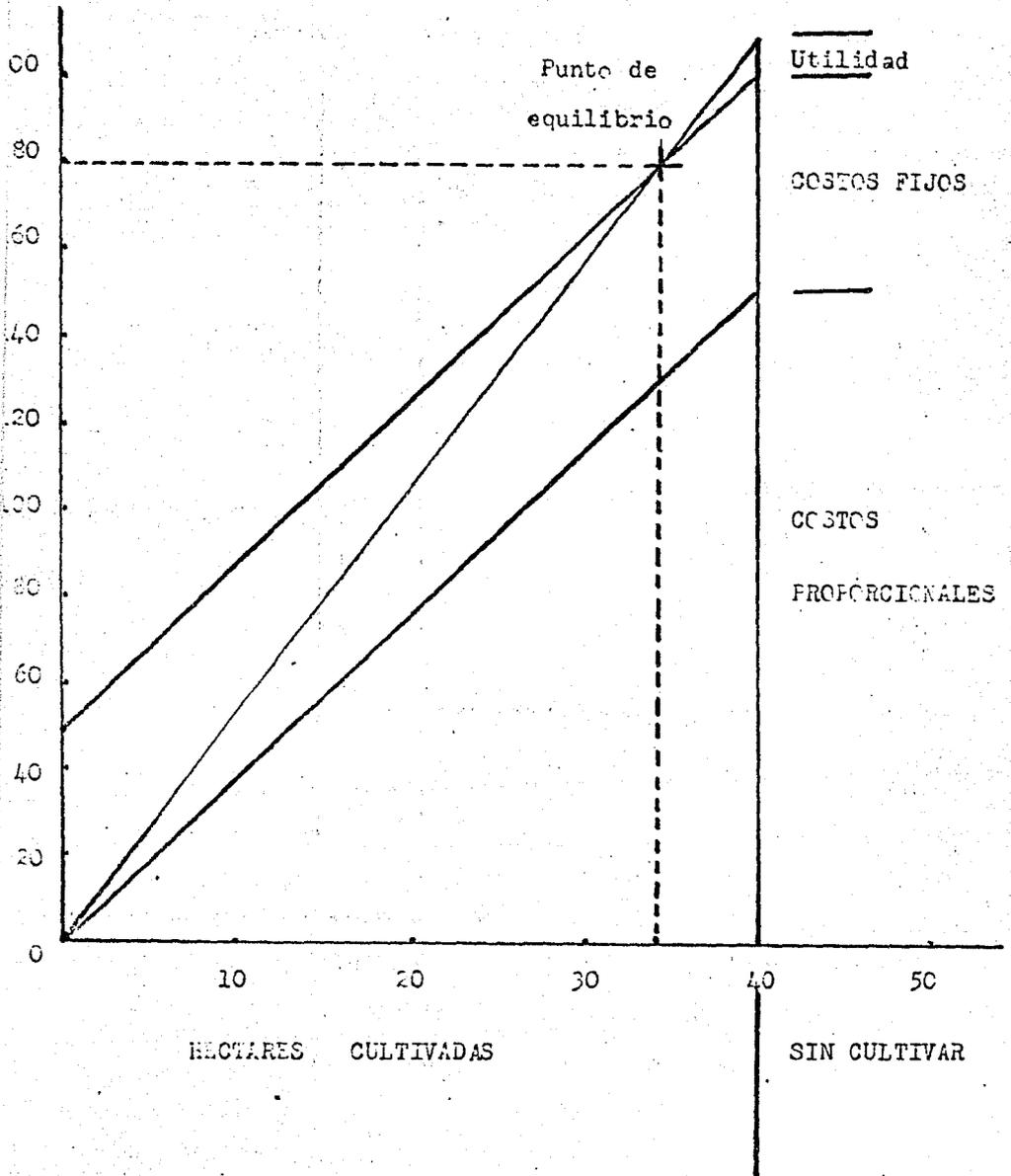
La confiabilidad de los resultados obtenidos al calcular el punto de equilibrio, dependerá de la eficiencia --

GRAFICA No. 2A  
(Punto de equilibrio)

603



GRAFICA No. 2 B  
(Punto de equilibrio)



NOTA; los datos numéricos son los mismos de la gráfica anterior.

del sistema contable imperante en el colectivo, ya que una contabilidad deficiente no proporcionará la información veraz que este indicador económico requiere.

Algunas causas que hacen variar el punto de equilibrio y las utilidades son cambios<sup>8/</sup>.

- a) en la intensidad de la explotación agrícola.
- b) productos cultivados.
- c) ejecución del trabajo y utilización de insumos.
- d) costos fijos y,
- e) precios de venta.

#### 5.3.1.3.5. ANALISIS FINANCIERO.

El ejido colectivo debe contar con un sistema de -- contabilidad acorde con sus necesidades de información financiera. Por lo general los estados contables fundamentales que deben formularse en el colectivo son:

<sup>8/</sup> Elwood S. Buffa., Administración y dirección técnica de la Producción, Ed. Limusa, México 1974, pág. 56

A) Estado de Situación Financiera (Balance). Es el Estado estadístico que nos muestra la situación financiera de una empresa a una fecha determinada.

B) Estado de Resultados. Es un Estado dinámico -- que tiene como fin mostrar los resultados obtenidos en la empresa en determinado tiempo o período (ciclo agrícola).

A través del análisis de estos documentos financieros el colectivo podrá tomar decisiones referentes al siguiente ciclo agrícola. Para analizar el balance son útiles los siguientes indicadores; solvencia general, garantía física, independencia financiera, solvencia inmediata y liquidez, razones ya tratadas en el capítulo anterior. A partir del Estado de Resultados se elabora el punto de equilibrio ya descrito anteriormente.

#### 5.3.1.3.6. DIAGNOSTICO ECONOMICO-FINANCIERO DEL COLECTIVO.

Una vez que se han aplicado los indicadores básicos de eficiencia económica del colectivo y se ha efectuado el análisis financiero, es posible diagnosticar sobre las fa

lla en la actividad productiva del ejido, es decir se conocen los factores de la producción que limitan su desarrollo económico. De este diagnóstico surgirán recomendaciones -- tendientes a optimizar los resultados económicos del colectivo a través de un Plan de explotación que aproveche eficientemente los recursos disponibles.

#### 5.3.1.3.7. PLAN PROYECTADO.

Con los datos obtenidos del medio ambiente regional y del colectivo en su estado actual, existe la información suficiente para proyectar un nuevo plan de explotación, cuyos objetivos generales sean:

- 1) incrementar la eficiencia económica, y
- 2) aprovechar al máximo la capacidad productiva -- del colectivo.

Para lograr estos objetivos, es necesario hacer una selección de los cultivos más rentables para el colectivo, ubicándolos en la clase de suelo más conveniente, desde el punto de vista agronómico; realizar obras de conservación de suelos y agua y prever las mejoras necesarias a los medios de producción.

### Selección de cultivos.

Hay un obstáculo fundamental que frecuentemente impide a los ejidatarios de un colectivo seleccionar los cultivos, nos referimos al crédito, ya tratado en capítulos precedentes.

El financiamiento del sector agrícola ejidal proviene en lo fundamental de la banca oficial, la cual al otorgar el crédito a los campesinos establece los cultivos que deben realizarse e incluso es común que se entregue a los ejidatarios semilla de la variedad elegida por el Banco en lugar de dinero. Sin embargo, un colectivo bien organizado y administrado, estará en posibilidad de generar el ahorro necesario para financiar sus actividades productivas dependiendo cada vez menos del crédito oficial. Desde luego que, para llevar a cabo proyectos que busquen modernizar, ampliar y/o diversificar las actividades productivas del colectivo es positivo recurrir al financiamiento externo, ya sea oficial o privado, pero sin comprometer la independencia directiva del colectivo.

Para analizar la rentabilidad del plan proyectado, utilizaremos los indicadores económicos y financieros ya citados, tratando de elegir la alternativa que maximice di -

chos indicadores. A través del método de tanteos y aproximaciones sucesivas o de la programación lineal es posible encontrar los valores óptimos. A continuación se presenta una tabla de utilidad para analizar el plan de explotación proyectado:

Clase de sueldos	Superficie (has)	Cultivos - (Seleccionados)	Valor de la Prod.	Costos Proporcionalles	Márgen:
TOTAL					

#### Inversiones necesarias.

A partir de la información recopilada (inventarios de maquinaria, equipo, animales de trabajo, disponibilidad de agua, etc.) y conforme a los requerimientos del plan proyectado, los ejidatarios estarán en posibilidad de determi-

nar el monto del financiamiento necesario para cumplir con los objetivos del plan. Actualmente y no obstante los inconvenientes que tiene, el crédito oficial de avío o refaccionario es el más adecuado para el sector ejidal debido a su baja tasa de interés. Por otra parte, las instituciones privadas difícilmente otorgan un préstamo a las organizaciones ejidales. Así pues, en su primera etapa de desarrollo el colectivo depende del financiamiento externo, sin embargo, bien administrado puede generar el ahorro que le permita utilizar el crédito externo únicamente como complemento de sus inversiones.

#### Conclusión.

Para efectuar la planeación de un colectivo agrícola, es fundamental estudiar el medio ambiente regional, evaluar los recursos disponibles y analizar el funcionamiento de dicho colectivo, con el objeto de diagnosticar sobre su grado de eficiencia económica y financiera, y elaborar un plan de explotación que considere las deficiencias encontradas, optimizando los recursos y maximizando los beneficios de los ejidatarios.

En el siguiente subcapítulo ilustraremos un método para la programación de las actividades agrícolas.

#### 5.3.1.4. EL ABACO (Gráfica de planeación agrícola).

Tomando en cuenta las características de la actividad agrícola, existe un instrumento para la planeación y el control de los procesos de producción similar a la Gráfica de Gant denominado ábaco. El ábaco se compone de un elemento constante y otros variables; el primero representa el ciclo vegetativo de una planta de cultivo, es decir, el período de tiempo comprendido entre la siembra de una semilla y la terminación de su desarrollo biológico, incluyendo las diversas fases de su crecimiento. Por ejemplo, el ciclo vegetativo del maíz tiene las siguientes etapas:

El ciclo vegetativo es la columna vertebral del ábaco, y su determinación debe hacerse lo más precisa posible, ya que de esto depende la planeación de los otros elementos de la actividad agrícola.

Los elementos variables del ábaco son: el calendario de riegos. Una vez que se establecen las etapas del desarrollo vegetativo de un cultivo se determinan sus necesidades y períodos críticos de riego, con el objeto de elabo-

rar un calendario de riegos para el ciclo agrícola,

#### Operaciones de cultivo.

Planeado el calendario de riegos se procede a distribuir las operaciones efectuadas con mano de obra, maquinaria agrícola y semovientes y se realiza el calendario de control de plagas (aplicación de insecticidas).

#### Elaboración del Abaco de un cultivo.

Ilustraremos el método, elaborando un ábaco para el cultivo de algodón en la Comarca Lagunera, utilizando riego de bombeo y maquinaria agrícola.

A. Primero, seleccionamos la variedad del cultivo-elegido (algodón), tomando en cuenta las condiciones de los medios de producción y las características y cualidades de cada variedad, tales como:

- 1) rendimiento
- 2) resistencia al desgrane, a las plagas y/o enfermedades regionales y,
- 3) maduración uniforme

- 4) la aceptación en el mercado de las variedades - consideradas es de suma importancia.

B) Existen leyes biológicas que establecen la periodicidad o estacionalidad de los cultivos, por lo que -- efectuar la siembra antes o después de un período dado, -- traerá como consecuencia que se obtengan resultados antieconómicos. El período de siembra del algodón, con base en la experimentación agronómica, se estableció del 25 de marzo - al 30 de abril para la región lagunera. Fuera de estas fe- chas no es recomendable sembrar algodón, ya que además de - ser antieconómico, se perjudican los cultivos de predios = aledaños debido a que las siembras escalonadas propician el desarrollo de plagas que resultan también nocivas para otro tipo de cultivos, por lo que existen incluso disposiciones- legales que impiden siembras extemporáneas de algodón.

C) Ciclo Vegetativo. Como el ciclo vegetativo es- la base para la elaboración del ábaco, se grafica en la parte central del diagrama (ver gráfica No. 4), asignándose al número de días que tarda cada fase biológica del algodón en su desarrollo una cantidad igual de espacios (es aconsejable utilizar una hoja de papel milimétrico para graficar el ábaco).

Ahora bien, en el punto correspondiente a la siembra

se traza una línea vertical que servirá de eje para ubicar los otros elementos del ábaco y como índice en su manejo.

D) Calendario de Riegos. La disminución que resulta entre un riego y otro para el caso del algodón, se debe a que durante los meses de julio y agosto las temperaturas son más elevadas y en consecuencia los riegos deben ser más frecuentes, porque la transpiración de la planta es mayor. Es necesario aclarar que, además de establecerse los intervalos entre cada riego, se deben especificar las horas-bomba indispensables para regar la superficie cultivada, indicando cuál es el gasto (capacidad) de la bomba y qué lámina de riego se va a dar. Esta información será de utilidad para determinar si la capacidad de riego del colectivo o cooperativa es suficiente para efectuar los riegos con la frecuencia requerida por el cultivo.

E) Operaciones de cultivo. El tiempo que se asigna a las operaciones efectuadas con mano de obra o tractor, se puede determinar aproximadamente a partir de la experiencia de los ejidatarios y datos que se puedan obtener del exterior. Por ejemplo, como podemos observar en la gráfica del ábaco, la primera operación que debe realizarse con mano de obra es la limpia de las acequias o canales de riego, para la cual se tienen 14 días disponibles pero su tiempo efectivo de realización dependerá de la fuerza de trabajo -

empeñada en esa tarea, El tiempo que se planea dedicar a cada actividad está directamente en función del ciclo vegetativo del cultivo. Nótese que todas las operaciones agrícolas concuerdan en el punto correspondiente a siembra, ya que es aquí donde se inicia el ciclo vegetativo.

Por lo que respecta al control de plagas, la aplicación de insecticidas está en función del poder residual que tengan, en este caso generalmente deben efectuarse entre los cinco y siete días, por lo tanto si se consideran seis días para fines de planeación es correcto. La plaga más importante en la Laguna es el gusano rosado (*Pectinophora gossypiella*) y para controlarlo se debe aplicar la insecticida 15 días después de que empieza la floración, ya que hacerlo antes resulta nugatorio.

Finalmente, el ábaco lleva en la parte central una "reglilla" móvil donde aparecen los meses y días del año, el período de siembra y los períodos climatológicos de la región donde se va a efectuar el cultivo, en éste ejemplo, la Comarca Lagunera. La movilidad de la regla es útil para establecer la fecha en que se llevó a cabo la siembra y partiendo de este dato determinaremos fácilmente las fechas de iniciación y terminación correspondientes a cada operación agrícola.

### Utilidad del Abaco para un Colectivo.

El ábaco es un valioso auxiliar para planear y controlar la producción agrícola del colectivo. El método permite:

- 1) determinar los factores limitantes de la producción,
- 2) elegir la fecha de siembra que más convenga,
- 3) calcular el crédito de avío necesario para la producción,
- 4) diseñar el calendario de utilización de los medios de producción y,
- 5) buscar la combinación óptima de cultivos y factores de producción para obtener buenos resultados económicos.

### Limitaciones.

Obviamente, los ábacos únicamente son operantes para la región donde se formulan, por lo que en otras zonas -

productoras servirán sólo como guías comparativas, ya que - las condiciones ecológicas, los factores bióticos (plagas y enfermedades] son diferentes en cada región. Además, los - ábacos no tienen precisión matemática, debido al factor clima que varía de un año a otro.



### 5.3.2. ORGANIZACION.

#### 5.3.2.1. INTRODUCCION.

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo en la que se reúnen los recursos en una forma ordenada y se sitúa a las personas en un modelo aceptable, para que puedan desarrollar las actividades que se requieran para optimizar los recursos de la entidad productiva.

La organización tiene una gran importancia, puesto que une a los individuos en tareas interrelacionadas, es decir, la organización está concebida para hacer que las personas trabajen unidas en forma efectiva hacia el logro de objetivos específicos.

J. Antonio Fernández Arena, encuadra a la organización dentro de la fase de implementación, y realza su importancia, puesto que en la definición de administración aparece la estructura como el instrumento para lograr la satisfacción de los objetivos institucionales a través del esfuerzo humano coordinado.

Organización, es pues, una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está íntimamente ligada en la relación con el todo. He aquí otra-

de las partes importantes de la organización, el de dar -- igual importancia a las funciones que se derivan de la misma.

Decíamos que la organización tiene la importancia de interrelacionar los recursos de la entidad y dentro de esta afirmación cae también el porque de la organización, es decir, se presenta el caso de la sinergia, en el que la acción simultánea de unidades individuales se ve enriquecida con su unión produciendo un efecto total mayor que la suma de los componentes separados.

Existen varios factores que nos ayudan a lograr una mejor organización y algunos de estos pueden entenderse como razones:

La democracia. Se presenta como uno de los más importantes, ya que la oportunidad de ocupar todos y cada uno de los puestos de la organización hace que el elemento humano tenga un desarrollo mental y de habilidades para mantenerse unido al grupo, de otra forma se puede dar el caso de individuos que estando descontentos, dirijan sus acciones en perjuicio de los objetivos de la entidad.

Una razón primordial para la organización es hacer que cada uno de los miembros conozca y participe en la de -

terminación de las actividades que se habrán de ejecutar. - Cuando la asignación es definida y colectiva, el cumplimiento de la misión puede concentrarse en ella y existe un mínimo de malas interpretaciones y de confusión respecto a qué es lo que se hará y quiénes los llevarán a cabo.

Otro elemento más de una organización bien cimentada lo da la distribución equitativa de la riqueza, esto nos parece, junto con el elemento democrático uno de los puntos que más se tienen que cuidar tanto en las organizaciones -- cooperativas como en los ejidos colectivos. El fin de estos dos tipos de unidades productivas es no tanto el obtener ganancias, sino el de mejorar a la comunidad en sus servicios sociales y, sobre todo en la conciencia de sus integrantes y la criticidad de los mismos.

Por último, y no siendo todas, mencionaremos la importancia que reside en el establecimiento claro y preciso de las normas de la organización. Sabemos que deben existir autoridad, jerarquía, responsabilidad, etc. en cada uno de los niveles establecidos en el organigrama, pero también deben existir derechos para los que ocupan dichos puestos.

La determinación de las normas u obligaciones ayuda a que, como comentábamos en el punto de participación demo-

crática, se erradiquen las malas interpretaciones y la manipulación de los miembros por algunos intereses creados.

Existen dos puntos de vista bajo los cuales se pueden apreciar la organización tanto de una cooperativa como de un ejido colectivo. El primero de ellos se refiere al aspecto legal y establece un mínimo de órganos que forman la estructura básica, entre ellos aparece la Asamblea general, el consejo de administración, el comisariado ejidal, el consejo de vigilancia, delegado agrario, etc.<sup>9/</sup>. Además de exigir la existencia de estos órganos, determinan un -- cierto número de normas para su formación y funcionamiento.

El otro punto de vista está encaminado a la práctica. Es importante señalar que de ninguna manera se debe dejar de lado lo establecido en las leyes porque esto tendría como consecuencia el que la organización no fuera reconocida como tal. La organización bajo el punto de vista práctico se refiere más que nada a la adecuación de la empresa a la realidad socioeconómica.

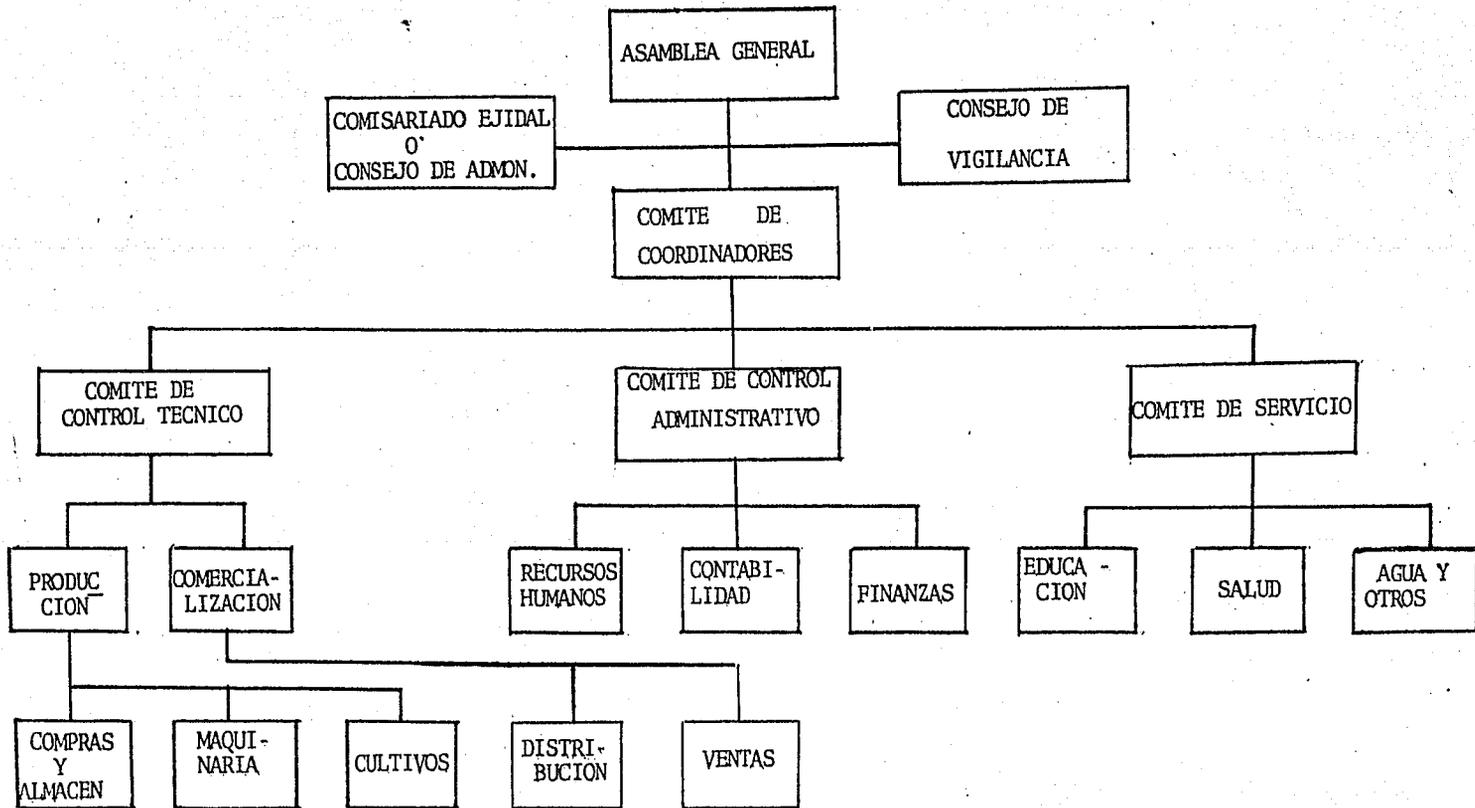
Podemos decir, que lo estipulado en la ley es complementado en cada caso por las exigencias que la práctica haga a la unidad productiva en turno,

<sup>9/</sup> Explicado ampliamente en el punto 3.2.1 Aspectos legales y administrativos del cooperativismo en México y en el punto 3.3. Experiencias Colectivas y Cooperativas en países Capitalistas y Socialistas (ejido colectivo)

Resulta claro que la concepción de organigrama está basada en los objetivos de la organización y en las funciones que se quiere cubrir. Los objetivos ayudan a determinar el número y tipo de actividades que deberán llevarse a cabo, su importancia relativa, los requerimientos del tipo de personas que se incluirán, los grupos sociales que probablemente se formarán y el tiempo para establecer la estructura; las funciones, por su parte, son entidades principales alrededor de las cuales se construye la estructura orgánica efectiva. En resumen, "organización" es el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo, seleccionados para que el grupo trabaje unido en forma eficiente<sup>10/</sup> y el resultado de la organización es una estructura orgánica.

Creemos que la siguiente estructura podría dar un buen grado de optimización en los recursos disponibles en la agricultura ejidal organizada en colectivos o cooperativas de producción agrícola.

<sup>10/</sup> George R. Terry. Principios de Administración CECSA. México, 1972 págs. 335-336.



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN COLECTIVOS Y COOPERATIVAS EN PRODUCCION AGRICOLA

5.3.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN COLECTIVOS Y -  
COOPERATIVAS DE LA PRODUCCION AGRICOLA.

Asamblea General.

Es el primer nivel de autoridad y debe estar inte -  
grada por el total de comuneros, cooperativistas o ejidata -  
rios. Sus funciones son entre otras: tomar decisiones que  
afectan directamente al ejido, asignar actividades a las -  
diferentes comisiones, etc.<sup>11/</sup>.

Comisariado Ejidal o Consejo de Administración.

Situado en el segundo nivel del organigrama. Sus -  
funciones son: vincular la organización con el estado a --  
fin de tramitar créditos y asesorías, etc.

Consejo de Vigilancia.

Corresponde también al segundo nivel de autoridad -  
y se encarga de vigilar que los acuerdos de la asamblea ge -  
neral sean cumplidos y en caso contrario investigar las cau -  
sas e informar a la asamblea.

<sup>11/</sup> Explicado en el punto 3.3 Experiencias Colectivas y --  
Cooperativas en países Capitalistas y Socialistas.

### Comité de Coordinadores.

Representa al tercer nivel de la autoridad y está integrada por los coordinadores del nivel inmediato inferior. Su función es la de un órgano que reúna y controle a fin de garantizar el buen funcionamiento de la organización, además, debe informar a la asamblea los resultados de las diferentes comisiones, los problemas que tienen y por último proponer nuevos proyectos que mejoren el desarrollo económico de la entidad. Los puestos del comité de coordinadores deben ser rotativos.

### Comité de Control Técnico.

Corresponde al cuarto nivel del organigrama. Este comité está integrado por elementos técnicos designados por la asamblea general que a su vez se basa en la opinión del Consejo de Administración, y además por un delegado de cada uno de los departamentos en que esté dividida la unidad productiva, incluyendo las secciones. Dichos delegados serán electos por los socios, pudiendo designar nuevos elementos por mayoría de votos.

Sus funciones son:

- a) Asesorar a la dirección de la producción.

- b) Coordinar los departamentos que componen las fases del proceso productivo.
- c) Promover ante la Asamblea General, por medio del comité de coordinadores las iniciativas para mejorar los sistemas de producción, trabajo, distribución y ventas.
- d) Encargarse de planear, junto con la comisión de control administrativo (las tres secciones) y - por medio del comité de coordinadores, todo lo relativo a inversiones, en maquinaria, rotación de cultivos, etc. Hay que entender que efec - túan una especie de proyectos que siempre estarán supeditados a la Asamblea General.

#### Producción.

La comisión de control técnico se divide en dos "departamentos", el de producción y el de comercialización.

En el primero se utilizan todas las técnicas o prin cipios económicos como son: rendimientos decrecientes, aná lisis marginal, principio de sustitución, desarrollo de un sistema de cultivo, sistemas de fertilización, riego suple mentario, etc., para tratar de mejorar la producción. Por-

otro lado se ocupa de conjugar las tres "secciones" que lo componen para optimizar los recursos. Este "departamento" está situado en el quinto nivel del organigrama y de él se derivan las secciones de compras y almacén, maquinaria y -- cultivos. Las funciones de las " secciones" enunciadas anteriormente se obvian por conocerse en los organismos agrícolas.

#### Comercialización.

A la par del departamento de producción se encuentra el de comercialización, quinto nivel del organigrama. Es un órgano que se divide en dos "secciones" que reciben el nombre de distribución y ventas.

Las funciones de dicho departamento van desde el -- mercadeo, con la complejidad que la organización lo requiera, hasta el diseño de empaque, costo de transporte, precio de venta, etc..

La información que proporciona, sirve también junto con la de producción para que el comité de control técnico-cumpla con mayor eficacia su cometido. La función de comercialización es muy importante puesto en ella radica el monto de los ingresos de la organización. Es así que la distri

bución y ventas no se deben descuidar, para minimizar los - costos en la primera y optimizar la utilidad que arroja la - variación de la oferta y la demanda, en la segunda.

#### Comisión de Control Administrativo.

Hemos creído conveniente descentralizar las funcio- nes administrativas para de esta manera, al existir una -- cierta especialización departamenta, tratar de optimizar y- controlar los recursos con que se cuenta. La comisión de - control administrativo esta enclavada en el cuarto nivel de autoridad y de este se derivan los departamentos de: recur- sos humanos, contabilidad y finanzas. Sus funciones son -- las de obtener información de los departamentos que se deri- van de él, para controlar y planear, junto con el comité de control técnico y por medio de la comisión de coordinadores las acciones pertinentes para mejorar el tipo de organiza- ción y las decisiones de esta misma. Se encarga de revisar las listas de la asistencia de personal a las diferentes la- bores productivas que se realizan, asesorar la instauración de los cursos de capacitación y desarrollo, supervisar las- prácticas del sistema de contabilidad, estudiar la viabili- dad de los mecanismos financieros y en fin, coordinar y con- trolar las actividades de recursos humanos, contabilidad y- finanzas.

### Comité de Servicios Comunitarios.

Corresponde al cuarto nivel de autoridad. Es un órgano que se divide en tres departamentos (educación, salud, agua y otros) y se encarga de atender lo relacionado con el beneficio de la comunidad. Algunas veces se le denomina -- área de servicios sociales.

#### 5.3.3. DIRECCION (Ejecución).

##### 5.3.3.1. INTRODUCCION.

Se dice que aunque se haya planeado y organizado, - los resultados tangibles no se logran hasta que se llevan a cabo las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas.

Es importante que las pequeñas empresas, en nuestro caso, las comunidades campesinas, tengan un área de dirección adecuada y eficaz, pues de lo contrario su desarrollo y productividad puede ser lento y escaso.

La dirección como etapa del proceso administrativo, es de suma importancia para el desarrollo de los colectivos agrícolas, su funcionamiento es similar al de las grandes -

empresas, es decir, la dirección va acorde a la organización y a la planeación, sin embargo, ambos tipos de organizmos presentan ciertas características que los diferencian.

En general, la dirección es tomada como la relación en que una persona (líder) influye en otras para que trabajen unidos y en forma espontánea para lograr los objetivos que el líder desea. Una concepción que nos revela toda la ideología de los empresarios: manipulación y lucro.

No es raro encontrar aseveraciones como: "es perfectamente natural que alguno del grupo asuma la dirección y otros se conformen con seguirlo. Desean que alguien les muestre el camino y que determine lo que deba hacerse". Mucho de lo anterior es acertado y se debe a un proceso educativo muy bien estructurado en el que se embute una educación clasista, la cual produce los cuadros necesarios en cada nivel de labor. Pero, esto no debe suceder, aunque suceda. En las organizaciones con estructura democrática, se tiene que preparar a todas las personas para que actúen, opinen, decidan, participen, en todas las cosas que les atañen, que son todas.

### 5.3.3.2. LA DIRECCION EN LOS COLECTIVOS Y COOPERATIVAS DE PRODUCCION AGRICOLA.

En adelante se relacionará la dirección con los colectivos agrícolas a fin de que el administrador y el contador tengan una idea del funcionamiento del área en una comunidad colectiva y campesina.

La dirección, para efectos prácticos y de control - recae en todos los órganos en que se divide la organización es decir, las áreas de producción, contabilidad, recursos humanos, etc., no son meramente áreas de ejecución sino que también poseen un cierto grado de dirección, el cual ha sido determinado por la asamblea general, tomando en cuenta las exigencias de las actividades prácticas.

Como órgano máximo de dirección aparece la Asamblea General y después están establecidos órganos que dirigen -- los procesos que ahí se efectúan.

Anteriormente hablamos de algunas características - de dirección que son propias de los colectivos, una de ellas es la realización de objetivos a corto y a largo plazo. Estos son fijados por la totalidad de los integrantes, los cuales forman la Asamblea General.

Otra característica importante consiste en que la asamblea general al fijar los objetivos son los que los llevan a cabo.

Además de las características mencionadas anteriormente, una de las diferencias básicas de la cooperativa agrícola con respecto a la empresa capitalista, es que en la primera, la utilidad obtenida del producto, es repartida equitativamente entre la totalidad de los miembros de la organización, no así en la empresa capitalista, pues la mayoría de las utilidades son repartidas tan solo entre los socios.

Por otro lado, los puestos directivos deben ser necesariamente rotativos, ya que la responsabilidad del desarrollo de la cooperativa recae en todos los integrantes y no sólo en las personas que ocupan los niveles directivos. Además, cuando un jefe no funciona como tal, puede ser removido por los subalternos.

Es importante que los socios en su conjunto, decidan cuales serán las normas o políticas que regirán a la organización, esto crea un compromiso entre los decididores, teniéndose que disciplinar forzosamente, pues de lo contrario pueden ser sujetos de sanciones.

Algunas sugerencias que pueden servir en la disciplina de la organización son:

- 1) Estimular a cada infractor a corregir su falta.
- 2) Fijar en cada miembro de la cooperativa agrícola su parte y su importancia en los esfuerzos del grupo.
- 3) Seguir un plan disciplinario consistente.
- 4) Llevar por escrito registros adecuados de las acciones disciplinarias.
- 5) Uso de tablas disciplinarias<sup>12/</sup>.

Una cualidad muy importante de la cooperativa agrícola consiste en que los ocupantes de los puestos directivos son nombrados por la asamblea general a diferencia de la empresa capitalista, en donde los gerentes o directores son nombrados por la asamblea de socios, que generalmente representan una minoría en la organización.

Como puede observarse la responsabilidad de dirigir a la cooperativa agrícola, recae en la totalidad de los integrantes.

Los líderes responsables de los diferentes puestos de autoridad deben de ser elegidos cuidadosamente (además de desarrollar próximos candidatos). Dentro de las características que debe poseer éste líder, consideramos como primordiales:

- 1) Democrático.
- 2) Impersonal.
- 3) Líder natural.

Pues es necesario que los miembros de la cooperativa tengan absoluta confianza en sus líderes, para que de esta forma se logren los objetivos fijados por la organización.

Por último hay que apuntar que la dirección debe irse entendiendo como la coordinación de toda una serie de esfuerzos y opiniones auscultadas a la luz del día y en conjunto, llevándolos por un camino de optimización.

#### 5.3.4. CONTROL.

##### 5.3.4.1. INTRODUCCION.

El control es la cuarta y última etapa del proceso administrativo. Es aquí donde se van a localizar las fallas o anomalías que se presentan en la organización, es decir, en todo ente económico se cuenta con esfuerzos para producir bienes o servicios, y siempre aunque sea empíricamente se espera alcanzar determinados objetivos, al existir desviaciones de los resultados deseados es cuando se presenta la necesidad de controlar.

El control abarca todas las áreas de la organización. Para que sea efectivo, supone se halla concluido el trabajo de la planeación, organización y dirección. Si las tres etapas anteriores están bien realizadas, no será tan necesario el control, aunque es difícil que esto se logre en su totalidad, pues a veces no se detectan fácilmente los errores y si no se aplica el debido control continuarán las anomalías.

El control no debe ser de ninguna manera subjetivo, es decir, hay que considerar aspectos que sean medibles y cuantificables. Además tiene que estar diseñado para satis

facер los objetivos organizacionales.

George R. Terry define el control como "el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleva a cabo de acuerdo con lo planeado.

Por otra parte, Fernández Arena señala que es básicamente la comparación de los resultados obtenidos con los planeados o programados.

Así pues, el control necesario para comprobar que lo que se está haciendo corresponde con lo planeado y corregirlo si así se requiere.

#### 5.3.4.2. FACTORES EN QUE SE BASA EL CONTROL.

Existen varios factores en los que fundamentalmente se basa el control. La mayoría de los autores coinciden en los siguientes:

- a) Costo.
- b) Cantidad o Volumen
- c) Calidad.
- d) Tiempo.

Estos factores se deben tomar en cuenta en las diferentes áreas en que se divide la organización. Por ejemplo para el caso del factor costos en el área de producción, se debe comparar el presupuesto de gastos por concepto de materia prima y mano de obra con el gasto real y de aquí partir para corregirlo.

En el caso del factor cantidad o volumen en el área de comercialización se puede comparar el monto de las ventas esperadas con el de las ventas efectuadas, con el objeto de saber si es necesario aplicar la diversificación de mercados, ajustes de precios, promociones de ventas, etc.

En lo que respecta al factor calidad en el área de recursos humanos, debe compararse el número de mano de obra especializada existente con el número de instructores que se requieran para el establecimiento de los cursos de capacitación y desarrollo.

Por último, en lo que se refiere al factor tiempo en el área de finanzas, es necesario determinar por comparación si es mejor la utilización de préstamos a corto plazo o a largo plazo.

#### 5.3.4.3. PROCESO DE CONTROL.

El control es un proceso formado por varios pasos - definidos y se debe aplicar a cualquier área sin importar - la actividad. Dichos pasos son:

- 1) La medición de lo que se ha hecho.
- 2) La comparación de lo hecho con lo esperado.
- 3) La corrección de la desviación.

Ampliando un poco tenemos:

- a) Revisión de las actividades, es decir, verifi - car como se han llevado a cabo las actividades - y observar sus resultados.
- b) Evaluación de resultados. Comparación del re - sultado con el programa establecido.
- c) Consideración de las desviaciones y determina - ción de sus causas. Se refiere a lo que se ale - ja de lo planeado.
- d) Preparación del informe para comunicar los re - sultados obtenidos.

- e) Aplicación de las medidas correctivas para en -  
mendar las diferencias.

Es posible encontrar la práctica de controlar las -  
acciones en las mismas áreas de especialización, como son -  
Producción, Contabilidad, etc. También es posible hallar -  
el control en los niveles de dirección. Nosotros propone -  
mos, en el organigrama establecido en la etapa de organiza -  
ción, que existan tres comités que ejecuten ésta función, -  
ésto es con el fin de reunir la información que provenga de  
órganos de nivel inferior de autoridad. Tal es el caso del  
comité de control técnico el cual reúne la información del -  
área de producción y del área de comercialización con el ob -  
jeto de establecer el control necesario para cumplir con el  
ciclo del proceso administrativo. Lo anterior no quiere de -  
cir que los comités de control van a quitarle funciones a -  
los órganos que se derivan de ellos.

#### 5.3.4.4. TIPOS DE INFORMACION PARA EL CONTROL.

Como podemos apreciar, para establecer un buen con -  
trol se requiere de amplia información, proporcionada con -  
el objeto de vigilar y cotejar lo planeado con la realidad.

Existen dos tipos de información, interna y externa.

La información interna es proporcionada por el área de producción, contabilidad, etc. Como ejemplo tenemos la información contable cuyos informes son básicamente, el Balance General y el Estado de Resultados. Con estos dos informes el colectivo está en posibilidades de conocer, por ejemplo; si es suficiente el capital para llevar a cabo una operación de inversión; si fue adecuado el beneficio neto logrado con el plan de operaciones; si funciona el colectivo eficazmente, etc.

Una vez analizado lo anterior, existen condiciones para conocer la situación financiera de la sociedad colectiva. Para un mejor control se puede proponer, que los informes de ingresos y egresos se preparan mensualmente.

Por otro lado, la información externa comprende todo lo relacionado con las disposiciones tomadas por el gobierno, situación económica, política y social, cabe aclarar que dentro de ésta se encuentra la competencia, leyes, normas, disposiciones oficiales de carácter general así como publicaciones que informen sobre la situación nacional e internacional.

#### Conclusión.

Así pues, podemos concluir que el control es una --

etapa importante del proceso administrativo que se debe -- aplicar a cualquier tipo de organización, ya que permite -- detectar las diferencias que existan y por lo tanto, apli -- car las medidas correctivas necesarias para llegar a lograr las metas deseadas. Por otra parte, también es útil para -- aplicarlo en forma específica, es decir, por áreas, donde -- se pueden encontrar las fallas tanto del área de recursos -- humanos, como de producción, comercialización creando así, -- un clima mas adecuado para su funcionamiento y el logro de -- sus objetivos.

Por último, hay que entender que con el control no -- finaliza el proceso administrativo, pues a pesar de ser la -- etapa final de éste, inicia una nueva planeación, organiza -- ción, etc.

## CONCLUSIONES

## C O N C L U S I O N E S

A través de todos los estudios y experiencias que nos han ayudado a desarrollar este trabajo, nos hemos encontrado con un problema común, la diferencia de objetivos entre las clases sociales que componen nuestra sociedad.

Partiendo de la base anterior, no podemos dar una conclusión que sea la panacea universal para la solución de los problemas agrícolas y nacionales; más sin embargo, de una manera general se puede enmarcar las pautas para que el administrador y el contador contribuyan a gestar una sociedad basada en la igualdad económica y social.

Estas conclusiones son de una manera muy general, el reflejo de todas las ideas, que a través de los capítulos de este trabajo se exponen.

La Revolución Mexicana no es un movimiento que haya resuelto los problemas que aquejan al campo mexicano como son: el reparto de la tierra, la mentalidad dependiente de los campesinos, la proletarización creciente de los campesinos y algunos otros.

Después de la descripción y análisis del problema agrario, podemos afirmar que la industria agrícola a gran escala no resolverá mayormente este problema, pues la masa campesina, generalmente desorganizada, es la principalmente afectada, de ahí que exista una necesidad por parte de ésta de obtener los métodos administrativos y contables que puedan solucionar en parte sus problemas.

Una alternativa viable desde el punto de vista de organización para los campesinos, son los colectivos y las cooperativas agrícolas, los cuales con una buena administración pueden lograr un desarrollo óptimo para sus integrantes.

Este tipo de empresas benefician positivamente a la economía nacional y además representan una fuente de trabajo para los profesionistas, en este caso, el Administrador y el Contador.

Durante nuestra investigación práctica hemos podido comprobar que el administrador y el contador, haciendo uso de sus conocimientos y adaptándolos a las necesidades de este tipo de comunidades campesinas, ayudan en la maximización de los recursos y en la organización de los integrantes de estas comunidades.

Tenemos que hacer hincapié en que desde el punto de vista práctico los conocimientos del contador y del administrador no pueden ser aplicados tal como son aprendidos en la universidad, esto trae como consecuencia que los profesionistas tengan que adaptar las técnicas tomando en consideración los problemas de tipos económico, político, social y cultural, que afectan a las comunidades.

Además, es importante observar que la participación de estos propuestos en las comunidades agrarias, no puede ser de ninguna manera apolítica, pues causarían una ruptura total entre sus conocimientos y los problemas de la organización campesina.

Nosotros creemos que si en la facultad de Contaduría y administración se promoviera un servicio social dirigido al campo, se crearía un vínculo entre estos profesionistas y los problemas campesinos; Como una sugerencia proponemos que los estudiantes de esta facultad se encarguen

de elaborar programas de capacitación y además otorguen asesorías para las cooperativas y los colectivos agrícolas.

Con respecto a la función social del administrador y del contador, es necesario que ésta sea cambiada desde las aulas, ya que tradicionalmente se ha enfocado a servir a -- una minoría de nuestra sociedad, representada principalmente por las empresas agrícolas e industriales a gran escala, ahora bien, si queremos que exista una verdadera función social para estas dos profesiones, deben de servir a las grandes masas desposeídas, tanto del campo como de las ciudades en el caso del campo a los minifundistas y a los ejidatarios, y en el caso de la industria a los obreros.

Aunque el sistema económico que rige en nuestro país --capitalismo dependiente--, esta basado en la explotación -- del hombre para beneficio de una minoría, es posible en el caso de las organizaciones campesinas como son el colectivismo y el cooperativismo agrícolas, que los campesinos reciban el beneficio de su trabajo en forma equitativa y justa.

En nuestras experiencias en el campo --específicamente en la cooperativa El Trapiche y en el colectivo de Santa Gertrudis--, pudimos observar la gran disponibilidad por parte de los campesinos de aceptar las sugerencias de tipo administrativo y contable que pudieran mejorar su organiza--

ción. Esto se logró gracias a que hubo una discusión entre los campesinos y nosotros, comprendiendo éstos los benefi - cios de las sugerencias.

Otra experiencia importante consistió en que comprobamos que existen posibilidades de crear unidades productivas con escaso capital, debido a la gran disponibilidad de mano de obra que existe en las comunidades campesinas. Esto beneficia directamente a los integrantes de las cooperativas ya que aumentan sus ingresos y se evita la mano de obra ociosa.

En lo que respecta al Estado, nosotros creemos que debe de apoyar decididamente a las cooperativas y a los colectivos agrícolas, pero este apoyo no solo debe consistir en otorgarles crédito, también debe organizar asesorías y cursos de capacitación para los campesinos, en estos pueden participar el contador y el administrador.

Finalmente para motivar a los estudiantes de admi - nistración y contabilidad a ejercer su profesión en el campo, es necesario que en las universidades se implanten cursos del problema agrario y de contabilidad y administración agrícola donde el estudiante pueda obtener toda la información neccsaria.

## B I B L I O G R A F I A

## B I B L I O G R A F I A

1. Enrique Florescano                      Estructura y Problemas-Agrarios de México; Sep Sentas No. 2, México 1971
2. Paul Westheim                            Ideas Fundamentales del Arte Prehispánico en México, F.C.E. 1957
3. Francois Chevalier                      Problemas Agrícolas e - Industriales de México. Apéndice 4., México, 1956
4. Andrés Molina Enriquez                  Problemas Agrarios e Industriales de México., México, 1953.
5. Silvio Zavala                            El Trimestre Económico-Volumen 10., México, 1944.
6. Alexander Humboldt                      Ensayo político sobre el Reino de la Nueva España Volumen I.

7. Nicolás Mill La Historia de México, Londres, 1824.
8. Lucas Alamán Historia de México, Volumen 5., México, 1852.
9. Labastida Decretos, reglamentos, circulares, órdenes y acuerdos relativos a la desamortización de los bienes de corporaciones civiles, religiosas y a la nacionalización., México, 1893.
10. Cossio J.L. Como y por quienes se ha monopolizado la propiedad rústica en México., México 1911.
11. Villamar Las leyes federales vigentes sobre tierras, bosques, aguas, ejidos, colonización y el gran régimen de la propiedad. Segunda Edición.
12. Michel Gutelman Capitalismo y Reforma Agraria en México, Editorial Era. México, 1975.
13. Manuel González Ramírez La Revolución Social de México. Volumen 3., F.C.E.-México, 1966.
14. Lucio Mendieta y Nuñez El problema Agrario de México. Editorial Porrúa., México, 1959.
15. Jean Meyer El movimiento cristero. Sobretiro de Historia de México. Colegio México.
16. Reyes Osorio, Ståvenhagen Estructura Agraria y Desa-

- rolo Agrícola en México. Centro de Investigaciones Agrarias. F.C.E. México, 1974
17. David Barkin Los beneficios del desarrollo agrícola. Ed. Sep Setentas. México, 1970.
18. Roger Bartra Estructura Agraria y Clases Sociales en México. Serie Popular Era. México, 1974.
19. Torres Vivanco Juan El desenvolvimiento del crédito rural en México.
20. Simón Williams, James A. Miller Sistemas de Crédito para pequeños agricultores. México, 1974.
21. Ricardo Solís R. Rasgos generales y específicos de la Administración. México, sin fecha (inédito).
22. Julio Gómez Padilla De la Economía a la Administración. B. Costa Ami Editor. México, 1976.
23. Ernest Mandel La proletarización del trabajo intelectual. Editado por la Universidad de Puebla. Segunda Edición México, 1973.
24. Adalberto Ríos Szalay Reflexiones sobre el Licenciado en Administración de Empresas. Documento de la Facultad de Contaduría y Administración. México - 1972 (inédito).

25. Adalberto Ríos Szalay Imagen del Licenciado en Administración de Empresas. Documento de la Facultad de Contaduría y Administración. México, 1971, (Inédito).
26. A. René Barbosa R. La estructura económica de la Nueva España. Siglo XXI. México, 1975. Segunda Edición.
27. John Womack Jr. Zapata y la Revolución Mexicana. Siglo XXI. México, 1976. Séptima edición.
28. José Miranda. Vida Colonial y Albores de la Independencia. Setentas No. 56, México, 1972.
29. Roger Barta, Eckort Boege Pilar Calvo, Jorge Gutiérrez, Víctor Martínez, Luisa Paré. Caciquismo y Poder Político en el México rural. S. XXI, México, 1975.
30. Samir Amin Categorías y Leyes Fundamentales del Capitalismo Ed. Nuestro Tiempo. Segunda Edición, México, 1975.
31. Marco Antonio Durán Los Sofismas de la Reforma Agraria. Editorial Liga de Agrónomos Socialistas. No.10, México, 1939.

32. Salvador Lira López Las Cooperativas de Consumo en relación con la producción y el Crédito Agrícola. FIRA, 1974.
33. Eberhard Dulfer La Eficiencia de las Cooperativas Agrícolas en los países en Desarrollo FAO. Roma. 1975.
34. Henzle Die Genossenschaft Eine fordernde Betriebsver~~s~~chaft. 1957.
35. D.F. Helm The Economics of Co-operative Enterprise. Londres 1968.
36. Th. Bergman Funktionen und Wirkungsgrenzen von Produktionsgenossenschaften in Ent~~w~~icklungs. 1967.
37. Mauritz Bonow La cooperación y el Estado en Suecia. Estocolmo Suecia, 1971.
38. Iván Restrepo y Salomón Eckstein La Agricultura Colectiva en México. "La experiencia de la Laguna" Editorial S. XXI. México, 1975.
39. Hellman, Goehrke, Lorenz Mex, Argentina y España. 1975, Rusia, Historia Universal, S.XXI.
40. Paul Al, Georgescu, Constantin Staneşcu Rumania. Editorial, Meridiane. 1973.

41. Ignacio Rodríguez Castro El ejido Colectivo, Última esperanza (Plan Chontalpa). Editorial Marcha S.A., 1975.
42. Susana Glantz El Ejido de Nueva Italia.
43. G. Aguirre Beltrañ Problemas de la Población Indígena.
44. Luis González y González. La Tierra donde Estamos. México, 1971.
45. Hernán Laborde Cárdenas, REformador agrario. Volumen IV., NO. 1.
46. Emory S. Bogardus. Principios y Problemas - del Cooperativismo.
47. Iván Restrepo, Fernández y J. Sánchez Cortés. Economía Política. Volumen VI.
48. F. Paz Sánchez Neolatifundismo y Explotación: de Emiliano Zapata a Anderson Clayton.
49. Ma. Luisa Signoret V. Aspecto Geográfico del - Distrito de Riego del Río Yaqui Sonora. Tesis, 1965.
50. R. Moreno Durazo. Influencia de la Reforma Agraria en la Cuenca del Yaqui, Tesis, 1959.
51. Salvador Lira López La organización cooperativa y el crédito agrícola. FIRA. 1974.

52. Silos J.S., Freebairn. El valle del Yaqui, Sonora.
53. E. Jerome Mc Carthy Comercialización. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1974.
54. Herman M. Haag, José Soto Angli El Mercadeo de los productos agropecuarios. Editorial Limusa., México, - 1975.
55. Sociedad Mexicana de Ingeniería de Costos. Seminario sobre el papel de la Ingeniería de Costos en la Planeación del Desarrollo del Sector Agropecuario. Oaxtepec, Mor. 1975.
56. Fernando Arias Galicia Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México, 1976.
57. Maurice de Montmollin Los Psicofarsantes. Siglo XXI editores.
58. Varios autores. Los Recursos Humanos y el Desarrollo Agrícola (siete ensayos). Ediciones Productividad, México, 1969
59. Mary Jean Mc Grath Cooperativas Prósperas. Prácticas y Procedimientos Editorial Roble. México 1971.
60. Ricardo Rivera Soler Instituto de Capacitación y Administración, A.C. Curso intensivo sobre Administración de Personal.

61. Banco de México, S.A. Características y Finali-  
des de los fondos insti-  
tuídos en relación con -  
la agricultura. FIRA.  
México, 1976.
62. Miguel Angel Angueira  
Miranda. Hacia la Comunidad Coope-  
rativa libre. Editorial  
Proyección. Argentina -  
1969.
63. Ramón Fernández y  
Fernández Cooperación agrícola y  
organización económica -  
del ejido. SepSetentas.  
México, 1973.
64. Baldomero Cerda y Richart Las Cooperativas y sus -  
Asociados. Editorial Na-  
cional, México, 1969.
65. Horace Belshaw El crédito Agrícola en -  
los países económicamente  
subdesarrollados. FAO.  
Gran Bretaña, 1959.
66. Ley Federal de Reforma -  
Agraria. Biblioteca Cam-  
pesina. México, 1975.
67. Ley General de Sociedades  
Cooperativas y su Regla-  
mento.
68. Ley del Seguro Social,  
Cap. I.
69. Informe Anual del Presiden-  
te Díaz Ordaz. 1° de Septiem-  
bre de 1969.

70. Sin autor El aspecto agrario de la Revolución Mexicana., México, 1919.
71. Sin autor Diccionario Salvat.
72. G. Velázquez Maestretta Administración de los Sistemas de Producción. Editorial Limusa. México 1974
73. Roger D. Hansen La Política del Desarrollo Mexicano. Siglo XXI Editores. México, 1971.
74. Enrique Domínguez Mota Enrique Calvo Nicolau Impuestos Local Editores, S.A. México, 1976
75. Elías Lara Flores Primer Curso de Contabilidad General. Editorial Trillas, México 1969
76. Weston-Brigham Administración Financiera de Empresas. Editorial Interamericana. México 1973.
77. Robert W. Johnson Administración Financiera. CECSA. México, 1974.
78. Ernesto Reyes Pérez Contabilidad de Costos, - Primer Curso. Editorial Limusa. México, 1975
79. Cristobal del Río G. Costos II. México, 1975.

80. Manuel Mejido La Agricultura en Crisis F.C.E. Testimonios del Fondo México, 1974.
81. Benito Mucha Cruce La organización en la producción y venta de los productos agrícolas. Tesis ITAM. 1967.
82. Castle y Becker Administración de Empresas Agropecuarias. El Ate<sub>o</sub>. México, 1968.
83. William Newman La Dinámica Administración. Editorial Diana México, 1972.
84. Florencio Rodil Lecturas sobre Organización. Editorial Trillas. México, 1973.
85. Elwood Buffa Administración y Dirección técnica de la Producción Editorial Limusa México, 1974.
86. Marco Antonio Durán El Agrarismo Mexicano. Editorial Siglo XXI México, 1972.
87. Ricardo Torres Gaytán Teoría del Comercio Internacional. Editorial Siglo XXI. Segunda Edición México, 1973.
88. I. Blauberg Diccionario Marxista de Filosofía. Ediciones de Cultura Popular. Segunda Edición. México, 1975

89. Julio Melnick Manual de Proyectos de -  
Desarrollo Económico.  
Naciones Unidas.  
México, 1958.
90. C.E.M.L.A. Análisis Empresarial de  
Proyectos Industriales  
en países en Desarrollo.  
C.E.M.L.A. México, 1974.
91. Arturo Warman Los Campesinos Hijos Pre  
dilectos del Régimen.  
Editorial Nuestro Tiempo  
Cuarta Edición. México,  
1975.
92. Mao Tse-Tung Problemas de la Coopera-  
ción Agrícola. Ediciones  
en Lenguas Extranjeras.  
Pekín, 1967.
93. William P. Leonard. Auditoría Administrativa  
Editorial Diana. Cuarta  
Edición., México, 1974
94. Angel Palerm Agricultura y Sociedad en  
Mesoamérica. SepSetentas  
México, 1972.
95. Rarl Kautsky La Cuestión Agraria.  
Ediciones de Cultura Po-  
pular. México, 1974.
96. Francisco Aguilar N. Estructura Agrícola  
en México, su Análisis -  
Económico. Tesis UNAM, -  
México, 1972.
97. Juan Rivera López Tipología de las Organiza-  
ciones Ejidales. Tesis  
UNAM. México, 1974.

98. Guillermo Michel Ecología de la Organización. Editorial Trillas. México, 1974.
99. Juan Francisco Kaldman Encinas. Planeación de las Empresas Agropecuarias. Centro Nacional de Productividad (C.N.P.) México, 1971.
100. A. Porfirio Hernández Planeación y Control de cultivos Agrícolas. Centro Nacional de Productividad. (C.N.P.) México 1968.
101. George R. Terry Principios de Administración. Editorial Continental, S.A. 4a. Edic. México, 1972.
102. Raúl Montoya González Planificación de Financiamiento en las Empresas Medianas y Pequeñas. Tesis (ESCA), 1973.
103. Ramiro Nicolás Calvo Domínguez La Contabilidad en una Industria Agropecuaria. Tesis (ESCA), 1973.
104. Vincent Warren Economía y Administración en la Agricultura.
105. José Ferrán Lamich Planificación de la explotación agrícola y ganadera (Inversión, Costos y Gestión). Editorial Aedos, Barcelona, España, 1972.
106. Carlos López G. Organización Administrativa y Contable de una explotación agrícola. Tesis ITAM, 1972.
107. Sergio E. Gómez Rivera Planeación de una Empresa Agrícola. Tesis ITAM, 1970
108. Raúl Rosete Couto Breves Comentarios sobre-

- Planeación y Análisis -  
en la Dirección. Tesis.  
ESCA, 1973.
109. J.B. Dento y J.R.  
Anderson El Análisis de Sistemas  
de Administración Agrí-  
cola. Editorial Diana,-  
México, 1974. 1a. Edi-  
ción.
110. José Antonio Fernández  
Árena Introducción a la Admi-  
nistración. UNAM. Direc-  
ción General de Publica-  
ciones. México, 1973.
111. Juan Fco. Kaldman Encinas La Empresa Agropecuaria.  
Centro Nacional de Pro-  
ductividad (CNP), Méxi-  
co, 1967.
112. Francisco Javier Laris  
Casillas Administración Integral.  
Ediciones Oasis, S. A.-  
México, 1970. 3a. Edi-  
ción.
113. Lockyer K.G. Control de la Produc -  
ción. Editora Técnica,-  
S.A. México, 1972.
114. Sin autor Apuntes de Producción.  
Facultad de Contaduría-  
y Administración.
115. John E. Biegel Control de la Produc -  
ción "Procedimiento -  
Cuantitativo" Editorial  
Herrero, México, 1972.
116. Karl E. Ettinger Dirección de la Produc-  
ción, Editorial Herrero,  
México, 1966.
117. Agustín Reyes Ponce Administración de Empre-  
sas.

## OTRAS FUENTES

1. Oaxaca Gráfico 21 de septiembre de 1974
2. Hemeroteca del Estado de Oaxaca
3. Secretaría de la Reforma Agraria del Estado de Oaxaca.
4. Secretaría de Agricultura y Ganadería del Estado de Oaxaca.
5. Seminario de la Cuestión agraria de la Facultad de Economía, UNAM.
6. Oaxaca Gráfico 9 de enero de 1975
7. Entrevistas directas con campesinos de El Trapiche, Oax.
8. Entrevistas aplicadas a campesinos de Santa Gertrudis, Oaxaca, verano de 1976.

## REVISTAS Y FOLLETOS

1. Cuadernos Políticos No.1 Los Límites del Reformismo, de Carlos Perera. Edit. Era. México, 1975.
2. Cuadernos Políticos No.2 La crisis del Capitalismo en México, de Rolando Cordera. Edit. Era, México, 1975.
3. México Nota sobre el Sistema Político y la Inversión

- Extranjera, de Fausto - Zapata. México, 1974.
4. Cuadernos Políticos No.2 Acumulación de Capital - en el campo mexicano, de Fernando Rello y Rosa - Elena Montes de Oca. - Edit. Era, México, 1975.
  5. Boletín Agrícola No.1 El Crédito Agropecuario, México, 1975.
  6. Boletín de Estudios Es - peciales No. 60 Banji - dal. Ramón Fernández y Fer - nández México, 1975.
  7. Revista de Contaduría - y Administración. - UNAM, No. 71
  8. Censos Industriales de Servicios y Comercia - les (1960-1970)
  9. Secretaría de Agricul - tura y Ganadería Las Condiciones de la - Agricultura en la zona - de la Laguna, México, - 1928.
  10. Folleto Proporcionado por la Embajada Israe - lita. El Kibutz, un poblado agrícola industrial de Joseph Hazorea, 1973.
  11. Folleto Las Cooperativas rura - les en la República Fe - deral de Alemania. Bad - Godesberg Heertrasse, - Segunda Edición, 1965.
  12. Secretaría de Indus - tria y Comercio Publicación 21. Serie - La Empresa.
  13. Revista del Colegio - de Licenciados en Ad - ministración en Méx. Organización para la ex - plotación colectiva. Mé - xico, 1976.
  14. Folleto proporcionado por la Embajada Israe - lita. El Kibutz, un poblado - agrícola industrial de - Joseph Shatil, 1973.

- |     |  |  |
|-----|--|--|
| 15. | Manual para campesinos,<br>Organización ejidal                 | Secretaría de Reforma -<br>Agraria, Subsecretaría-<br>de Organización y Desa-<br>rrollo Agrario, México-<br>1976.  |
| 16. | Departamento de Asuntos<br>Agrarios y Colonización             | Manual No. 1, División-<br>General de Organización<br>Ejidal, México, 1972.  |
| 17. | Manual de Agricultura,<br>CECSA                                | Depto. de Agricultura de<br>Iowa, State University,<br>México, 1975.   |
| 18. | Rumania en Cifras y Da-<br>tos                                 | Editorial Meridiane. Bu-<br>carest, 1964.  |
| 19. | Revista del México Agra-<br>rio No. 3                          | México, 1972.  |
| 20. | Cuadernos Agrarios No.2  | Chapingo, C.U. México,-<br>1976.   |
| 21. | Secretaría de Industria<br>y Comercio                          | Serie La Empresa, No.17<br>México, 1975  |
| 22. | Secretaría de Industria<br>y Comercio                          | Serie La Empresa, Comer-<br>cialización.   |
| 23. | Cuadernos Agrarios No.1  | Chapingo, C.U. México,-<br>1976.   |
| 24. | Folleto proporcionado -<br>por la Embajada de Ru -<br>sia.     | USSR Agriculture<br>Moscow, 1971.  |
| 25. | Manual para Campesinos,<br>Administración Rural                | Secretaría de la Refor-<br>ma Agraria, Subsecretaría<br>de Organización y -<br>Desarrollo Agrario, -<br>Instituto Nacional de -<br>Capacitación Agraria. |
| 26. | Folleto  | Los Ratones contra el -<br>Gato. Historia de un -<br>Grupo Campesino.  |
| 27. | Revistas. Contaduría y<br>Administración Nos. -<br>74, 76 y 81 | México, 1975 y 1976.   |

28. Cuadernos Políticos No.4 Colectivización Capitalista del Campo, de Francisco Guerrero, Editorial Era, México, 1975
29. Folleto Crédito para el Agricultor. Roberto Lefebre Muñoz. Puerto Rico, 1966
30. Revista Foro Universitario Nos. 1, 2 y 3 México, 1976.
31. Revista del Colegio de Licenciados en Administración de México (CLAM) A.C. México-Abril-Mayo 1976
32. Manual de Programación Agropecuaria. Secretaría de la Reforma Agraria, México, 1975
33. Manual de Principios de Administración Juan Francisco Kaldman-Encinas. Centro Nacional de Productividad, México, 1968.