

# CAMBIOS Y RETOS DE LA ORGANIZACIÓN RURAL COORDINADORA AGROPECUARIA MORELENSE DE PRODUCTORES ORGANIZADOS, (CAMPO)\*

ESTHER PATRICIA SANTIBÁÑEZ SANDOVAL  
ELSA GUZMÁN GÓMEZ

## Resumen

El sector rural se encuentra dinamizado en gran medida por la organización campesina. La Coordinadora Agropecuaria Morelense de Productores Organizados, Asociación Civil (CAMPO, AC) es un grupo que surgió de la necesidad de integración de un conjunto de organizaciones de productores del municipio de Yecapixtla, Morelos. Se originó bajo un esquema cooperativista, ante el requerimiento de ingresos económicos para el núcleo familiar, el abuso de agiotistas rurales y los altos costos de insumos agrícolas. Poco a poco se fue adecuando la estrategia organizativa para abastecer las necesidades de los procesos productivos de los campesinos. En este trabajo se analiza la constitución y transición de la organización hacia la integración organizativa, y la creación de empresas sociales a partir de una estrategia económica, el aprovechamiento de los recursos naturales con los que cuenta, el desarrollo de paquetes tecnológicos, la vinculación con el gobierno y organizaciones no gubernamentales y el desarrollo de capacidades.

**Palabras clave:** organización rural; empresa rural; mercado; capacitación.

## Introducción

### SOBRE LAS ORGANIZACIONES RURALES

Las organizaciones rurales se han ido desarrollando de diversas formas de acuerdo con las capacidades de adaptación al transcurrir de escenarios, políticas, correlación de fuerzas con el Estado, etcétera, de tal manera que las particularidades y diferencias son múltiples. De esta manera lo que se pone

---

\* Fecha de recepción: 16 de enero de 2014. Correos electrónicos: elsaguzmang@yahoo.com; citlali\_yetsi@hotmail.com

en juego es la capacidad de cada una para permanecer en la búsqueda de sus propios objetivos, en donde se vuelve de interés analizar su trayectoria y características.

Las primeras organizaciones campesinas en México surgieron a partir de la década de los treinta, con el inicio del reparto agrario, la mayor parte de las mismas fueron promovidas por el Estado y como resultado, gran parte de las organizaciones establecieron relaciones de dependencia económica y política con el mismo. Con el tiempo se constituyeron los organismos corporativistas, entre los más destacados están la Confederación Nacional Campesina (CNC) y la Confederación Nacional Ganadera (CNG), entre otras. Estas confederaciones se convirtieron en brazos políticos del gobierno, con el propósito de ejercer cierto control sobre los campesinos y los trabajadores (Ruiz, 2004).

Las organizaciones de productores se conforman a partir de dos objetivos principales: económicos-productivos y reivindicativos, los cuales no siempre son excluyentes, aunque puede tener más peso una búsqueda sobre otra en una agrupación en particular. Esta característica igualmente se va transformando de acuerdo con las negociaciones con el Estado y a las coyunturas nacionales.

En principio las organizaciones rurales son concebidas como espacios democráticos construidos por y para los actores del campo, no siempre es del todo, y pueden distinguirse más por sus búsquedas de recursos y apoyos orientadas más hacia logros productivos y comerciales (Lutz, 2007).

Desde sus orígenes, las organizaciones han tenido muchas limitaciones tanto en aspectos externos a ellas como internos. Sin embargo, el trabajo desarrollado en el sector rural juega un papel muy importante en la gestión y construcción de nuevas alternativas de apoyo y crecimiento para los campesinos. Existen muchas organizaciones sociales exitosas en México y en el mundo, pero cada una de ellas tiene características únicas y pueden ser modelos de reproducción para nuevas sociedades.

Desde otra perspectiva, Bartra (2010:20) define a la organización rural como un proceso de “convivencia, encuentro de diversos con unidad de propósito y capacidad de concebir y realizar proyectos compartidos” y añade que la organización está sustentada en la voluntad colectiva. Así, actualmente se

considera que la organización campesina no está dada por los dirigentes, gestores y asesores ni las estructuras políticas-administrativas que operan, más bien por el espíritu que anima convergencias globales; cuando este espíritu falta, la organicidad viva del movimiento corre el riesgo de ser suplantada por inercias burocráticas, cascarones corporativos y líderes clientelares (Bartra, 2010), situación a la que están muy expuestas las nuevas generaciones. Por esta razón, dice Bartra, la organización, como el amor, hay que renovarla todos los días.

### **SOBRE LAS EMPRESAS SOCIALES**

En México, la economía se ha visto afectada por la aplicación de políticas de ajuste seguidas de una reforma estructural, mismas que han sido aplicadas en forma más drástica para la agricultura, impactando de manera negativa en la crisis del sector, y sumergiendo en la pobreza e incertidumbre a la mayor parte del campo mexicano en el sector rural (Tarrío y Fernández, 1995).

Estos cambios económicos han modificado las correlaciones de fuerzas entre los grupos de la sociedad y generado estrategias de los mismos para garantizar su propia reproducción social. En las poblaciones rurales, las familias, comunidades y organizaciones campesinas han adaptado sus propias estrategias de vida a nuevas interacciones en el mercado, entre éstas se ha visto la configuración de iniciativas que actualmente funcionan como modelos denominados negocios “sociales” (Bartra, 2007), mismos que surgen en Europa como una alternativa organizacional y como estrategia de producción de fuentes de trabajo, llamada “empresa social” (Burlastegui, 2003).

Ante esta propuesta resulta novedosa la incorporación de la palabra empresa, que tradicionalmente contiene un carácter meramente mercantil, en proyectos de búsquedas de reducción de la pobreza y la inclusión socioeconómica, sostenidas tanto por la importancia de la creación de valor económico, como por la creación del valor social.

Este autor menciona que las empresas sociales son negocios con objetivos sociales, en donde en lugar de buscar la acumulación del capital o la maximización del beneficio favorecen a la sociedad civil a través de vislumbrar aspec-

tos sociales y ambientales, y cuyos beneficios son reinvertidos en el negocio mismo de la comunidad.

Yunus (2008), describe a la empresa social como un mecanismo complementario del capitalismo, que se desarrolla bajo el mismo concepto de una empresa dedicada a la maximización de los beneficios, pero con la diferencia de que los beneficios obtenidos no son recibidos por los empresarios, sino que se destinan a la sociedad civil a través tanto del ofrecimiento de precios más bajos, casi al costo, como del cumplimiento específico de objetivos sociales, de esta manera se es capaz de mejorar las condiciones generadas por los puntos débiles del sistema que predomina.

Federico-Sabate (2002), complementa estas definiciones y señala que la empresa social refleja distintas características que la distinguen de una empresa capitalista, como son: igualdad de oportunidades, propósito social, propósito económico, tendencia a la auto-sostenibilidad, tipos de integrantes que son asociados (asalariados, oriundos de desocupación, marginación, informalidad, discapacidad, etcétera), forma jurídica, distribución de utilidades o excedentes, uso de balance social como instrumento para definir la distribución, forma de gestión (participativa y democrática, autonomía de la decisión y el comando interno y autogestión con observación sobre el balance social).

Además añade que no solo produce bienes y servicios, también produce sociedad, es decir, relaciones sociales, comportamientos institucionales para lo que es mejor pensarla de manera no aislada, sino componiendo redes que impulsen el sistema. En términos de Barrera (2007), se puede decir que éstas empresas hacen énfasis en el doble carácter en tanto la generación de valor de éstas empresas: creación de alto valor social y económico, al superar las acciones asistencialistas, excluyentes y la visión empresarial tradicional.

Este trabajo se plantea el acercamiento, caracterización y análisis de la organización campesina CAMPO, AC, que se define a sí misma como una organización campesina que nace bajo un esquema cooperativista, de servicios, generadora de empleos, capacitación constante, gestión de recursos, igualdad social y equidad de género, bajo principios universales cívicos y éticos, en la búsqueda de nuevas alternativas de subsistencia y seguridad alimentaria, res-

pondiendo a la globalización y a las políticas neoliberales, y con un enfoque de empresa social.

La organización tiene su sede en el municipio de Yecapixtla, Morelos, se formó hace más de 40 años y se ha desarrollado bajo un esquema cooperativista integrando diferentes organizaciones de beneficio social que, a la fecha algunas de ellas, se han conformado como empresas sociales con el objetivo de cubrir las necesidades básicas de un grupo de campesinos de la región. Así, interesa reconocer los cambios que se han tenido que llevar a cabo, en tanto el paso de su rasgo cooperativista de origen, al de una empresa social como organización compleja.

En el proceso de investigación se realizaron entrevistas abiertas con representantes de la organización, y otros informantes clave, considerando a los informantes clave como personas de diferentes áreas de las organizaciones de la coordinadora, además con una larga trayectoria en la organización, con facilidad de comunicación. Se llevaron a cabo visitas rutinarias de por lo menos tres veces a la semana en las oficinas de la coordinadora, y participaciones en reuniones, eventos sociales y políticos, así como recopilación de monografías, fotografías, videos, memorias y archivo general de la organización.

### **Caracterización de la organización Coordinadora Agropecuaria Morelense de Productores Organizados, AC (CAMPO)**

#### **ORIGEN DE LA ORGANIZACIÓN**

La organización CAMPO, AC fue constituida formalmente en 2007, como una organización integradora de segundo nivel, incorporando en un principio a 17 sociedades y asociaciones de las cuales algunas desertaron, permaneciendo actualmente 14 organizaciones base, mismas que se han ido conformando según las necesidades de los productores.

La primera organización se formó en 1969 como una cooperativa. Surgió por iniciativa de un sacerdote párroco del exconvento de San Juan Bautista, municipio de Yecapixtla. Debido a que los campesinos de la localidad sufrían el abuso en el cobro de préstamos dirigidos a la siembra, les cobraban intere-

ses de 10 al 15% lo que los llevaba a perder sus propiedades, a los altos costos de los insumos agrícolas, derivado del establecimiento de un proveedor en la región y el coyotaje en la venta de los productos.

En un principio, se organizó un grupo de personas entre las que se encontraban agricultores y amas de casa que conformaron una caja de ahorro, para que les ayudara a solventar los gastos de producción, se le nombró “Caja de ahorro 2 de marzo”. La organización se desarrolló durante este periodo de manera libre y autónoma, trabajó sin apoyo gubernamental durante los primeros ocho años, con más de 120 socios.

Después de 1987 el grupo contó con el apoyo de agentes externos, el Párroco de Jantetelco, Pablo Antonio Link y de la hoy Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), por medio del ingeniero José Manuel Villela Arrezillas.

En 1973 ante una crisis económica y la necesidad de reactivar la caja, se inició la conformación de nuevas organizaciones. El 6 de mayo de 1974 el grupo decidió constituirse de manera formal con el nombre de “Asociación Agrícola Local Alfredo Bladimir Bonfil de Yecapixtla Morelos” (Bonfil), donde se nombró un consejo representativo.

Este grupo se constituyó con el objetivo de proveer a los socios de la organización de fertilizantes a bajo costo, y terminar con el abuso en precios y coyotaje en la venta de fertilizante. Posteriormente la Bonfil extendió el servicio al público en general, abarcando no solamente al municipio de Yecapixtla, si no toda la región de los altos de Morelos y el Estado de México, los municipios de Tepetlixpa y Ozumba.

Así se inició la compra-venta de fertilizantes a bajo precio con la paraestatal Fertilizantes de México (FERTIMEX). Posteriormente se logró comprar un terreno en el centro de Yecapixtla, en el que se construyeron las primeras oficinas y bodegas de almacenaje de semilla obtenida del cultivo de los socios, y agroquímicos para su propia producción y venta. Para lograr dicha obra, el grupo decidió iniciar con la fabricación de tabique, una parte se comercializó para obtener más ingresos y otra se utilizó para la construcción de la infraestructura de la organización.

En 1980 sufrieron su segunda caída, esto por la falta de experiencia en administración, se dieron muchos créditos y fue muy difícil recuperarlos. Sin embargo, lo lograron a partir de la caja de ahorro, en 1988 obtuvieron el primer crédito por parte del gobierno del estado, mismo que fue solicitado para la compra de un camión para transportar el fertilizante, el cual se pagó antes de lo convenido gracias al éxito en la venta.

De 1989 a 1999 el ejido de Yecapixtla mantuvo el acuerdo de la asamblea de no vender ni un grano de sorgo a los intermediarios, pidiendo que fuera la Bonfil la encargada de la comercialización del mismo.

La trayectoria de la organización hasta este momento marca una de los elementos que la han caracterizado, que es la búsqueda de sufragar sus propias necesidades a través de las iniciativas de nuevos proyectos, para evitar la dependencia económica de otras instituciones, y así reinvertir y abonar las ganancias de unos proyectos en servicios para otros.

En estos años el gobierno del estado estableció el programa del crédito a la palabra, el cual fue operado para la zona norte, centro y oriente del estado de Morelos, por la Unión de Ejidos y la Bonfil, los representantes de esta organización consideran que lograron desplazar al intermediario en 80%; significando un parteaguas importante en la dimensión y proyección de la organización, pues consolidó relaciones y les dio más apertura, así se hicieron alianzas con la Unión de Ejidos del estado, que pertenecían a la Confederación Nacional Campesina (CNC).

Gracias a estas acciones, posteriormente se reconocieron a las organizaciones de productores como distribuidoras de FERTIMEX, que ante la extinción de la paraestatal, la Unión de Ejidos del estado funda la Asociación Nacional de Distribuidores de Fertilizantes e Insumos Agropecuarios del Sector Social, AC (ANDFIASS), y posteriormente la Empresa Integradora Servicios Agropecuarios Nacionales SA de CV (INSA), con lo que ganan centros de distribución y bodegas de venta a precios simbólicos.

En 1990 se adquirieron otros terrenos en la comunidad de Mexquemeca y por medio de faenas de los socios, comenzaron a construir otras bodegas para almacenar el fertilizante. Siguiendo el eje de impulsar la producción agrícola a partir de las relaciones adquiridas con instituciones, en 1992 la Bonfil recibió

un crédito del Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad Social (FONAES), para la adquisición de un módulo forrajero, una empacadora, un tractor y dos rastrillos, entre otros implementos.

En 1993 se constituyó una nueva figura legal, la Comercializadora Agropecuaria Yecapixtla, SA, (CAYSA), con 80 socios; para 1996 surgió, por la banca comercial, la creación de créditos vía club de maíz y sorgo, con lo que comienza a incursionar en el mercado financiero.

En 1997, CAYSA inicia con el otorgamiento de crédito para granos básicos por parte de Banco Bital, hoy HSBC, con recursos de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA). Posteriormente se constituye “Lluvia, Tequio y Alimento SPR de RL”, la cual fue creada para dar valor agregado a la agricultura de la región mejorando y abaratando los insumos pecuarios. Así en 1999 CAYSA se registra con FIRA teniendo acceso directo a los apoyos de esa institución, utilizando un banco como puente para ejercer créditos para agricultura y ganadería, mismos que se comienzan a dar en todo el estado. La organización se capitaliza y crece en superficie de siembra.

A partir de este momento se adquiere una visión empresarial en el sentido de generar utilidades para posteriormente repartirse.

En 2002 se constituye la Estación de Servicios Yecapixtla SA de CV, con un total de 65 socios con el objeto de atender a la región rural de la zona norte y oriente del estado de Morelos en la venta de combustible, aditivos y diésel para maquinarias y camiones de trabajo, evitando así tener que trasladarse a Cuautla, lo que marca nuevamente el inicio de proyectos a partir de las propias necesidades de los asociados, los otros proyectos de la asociación y de la región.

En 2005, se conformó la financiera “Desarrollo de Negocios Yeca SA de CV SOFOM E.N.R. (DENYSA)”, con 34 socios y con el propósito de contar con una empresa encargada única y exclusivamente de otorgar financiamiento con fondeos de FIRA, Financiera Rural y recursos propios.

Entre 2006 y 2008, se constituyen varias organizaciones con distintos objetivos productivos que van aglutinando a mujeres, jóvenes y otros quienes no eran socios: la Red de Mujeres, INVERMEGA SPR de RL, para la producción

de jitomate y pepino bajo invernadero; el “Centro de Maquinaria Yecapixtla” (CEMAY) para la trilla y comercialización de granos; “Santa Cecilia Yecapixtla SPR de RL” para la producción agropecuaria y la producción de jitomate bajo condiciones de invernadero. Asimismo se forma la “Impulsora de Desarrollo Yecapixtla S.A de C.V.” SOFIPO con el fin de dar una figura legal a la aún existente caja de ahorro “2 de marzo”, además del cobro de remesas, pago de luz y teléfono entre otros servicios.

En este proceso es que se conforma CAMPO, AC como aglutinadora de todo el conjunto. Esto no evita, por supuesto, que hayan existido problemas, crisis y pérdidas en algunas organizaciones, pero con la estructura compleja, se logró amortiguar algunas de ellas.

### CAMPO COMO EMPRESA SOCIAL

Desde el origen de la organización, su principal objetivo fue la del apoyo y fomento al desarrollo social, iniciando con una caja de ahorro para permitir a los productores tener y contar con sus propios ahorros y el desarrollo de nuevas actividades sin endeudarse con usureros.

Este inicio marcó el sentido de la trayectoria hacia una empresa social, en donde el interés económico se fusiona con la generación de valor social, lo que aquí se analiza en el marco de una empresa social. Así, los beneficios tanto económicos como sociales se han conformado no sólo hacia los socios o a los productores de la región, sino ampliando siempre su rango de influencia.

Del conjunto de las 14 organizaciones de CAMPO, AC:

- Cinco son consideradas como las empresas sociales, por su alta creación de valor social, alta creación de valor económico y alta captura de valor económico por clientes de rentas bajas. Éstas son Caja de Ahorro, la Bonfil, INVERMEGA, Estación de Servicios Yecapixtla y Santa Cecilia.
- Dos organizaciones se consideran como empresas tradicionales absorbentes, por contar con baja creación de valor social, alta creación de valor económico y baja captura de valor económico por clientes de rentas bajas. Son DENYSA e IDYSA.

- Dos organizaciones más son consideradas como organizaciones asistencialistas transmisoras, por contar con alta creación de valor social, baja creación de valor económico y alta captura de valor económico por clientes de rentas bajas. Éstas son CEMAY y la Red de Mujeres para el desarrollo local.

Algunas de estas empresas nacieron con un carácter meramente social, como la red de mujeres para el desarrollo local, pero con el tiempo los integrantes se dieron cuenta de la necesidad de autosostenerse y generar sus propios recursos económicos para poder crecer, por lo que decidieron agregar un valor económico. CAMPO, AC contempla dentro de su “Plan Estratégico de Desarrollo”, la integración global de sus proyectos estratégicos, donde se logre el enlace y la intervención de las empresas en las diferentes actividades productivas y el desarrollo de nuevas actividades, que potencien el desarrollo de las empresas en su conjunto. De esta manera plantean como una parte primordial dentro de su política:

El desarrollo de una economía competitiva generadora de empleos; donde establecen la idea de que sólo una economía competitiva será capaz de generar más empleos y oportunidades de mayores ingresos para un mayor número de personas. Al mismo tiempo, sólo asegurando la igualdad de oportunidades, las personas podrán participar activamente en esta economía dinámica y aprovechar los beneficios que ésta les ofrece (CAMPO, 2012).

En este sentido la organización propone trabajar en acciones que permitan crear alternativas tanto en las zonas rurales como en la población urbana. De integración de cadenas productivas, en el marco de proyectos estratégicos (centrales de maquinaria, abasto de insumos agropecuarios, servicios técnicos y financieros, etcétera); servicios de financiamiento y otros productos generados a partir de las zonas rurales; así como el desarrollo de capacidades de la organización y el acompañamiento empresarial (fortalecimiento administrativo, contable y gestión empresarial).

En esta perspectiva, se plantea para el presente año un programa de capacitación que integra desde los procesos de diagnósticos participativos y planeación estratégica, integración de cadenas productivas y redes de valor identificados en el grupo CAMPO, así como la gobernabilidad que debe existir en toda organización social y económica; con el fin de que las actividades se realicen con mayor eficiencia y transparencia para obtener mejores resultados económicos a través de un desarrollo empresarial, y cambio cultural de los grupos de trabajo, fortaleciendo así la lucha por la recuperación del mercado interno de productos agropecuarios. Es decir, se busca consolidar el carácter de empresa de las distintas organizaciones, dentro del rubro que a cada una le corresponda.

Gran parte de la política y estrategias de la organización está basada en la adaptación hacia las políticas públicas actuales, aún bajo el corte neoliberal. Esto se ha venido dando en las relaciones con instituciones en la veta de la innovación tecnológica, pactando negociaciones de créditos, capacitación, asesorías técnicas, consultorías, uso de nuevas tecnologías, adquisición de infraestructura, etcétera, que a la organización le ha servido en el incremento de la productividad, aumentar la rentabilidad de los proyectos, reducir los costos de producción y fortalecimiento económico de la organización, reduciendo riesgos, además de promover la inversión en infraestructura.

Claramente la innovación es un punto transversal dentro del desarrollo económico de CAMPO, AC. La organización ha sido pionera en la implementación de varios paquetes tecnológicos en el estado de Morelos, el primero de ellos fue la técnica de siembra “Cero labranza”, que redujo en gran medida los costos de producción del cultivo de sorgo y maíz, mejoró la calidad del suelo e incrementó el rendimiento de la producción. Actualmente, la coordinadora busca y establece dentro de su política, a partir de la formación de redes, la implementación de diferentes innovaciones que permitan el avance de los procesos productivos, y resuelva problemáticas compartidas en los procesos de producción, transformación y comercialización, coadyuvar en la identificación de oportunidades de negocios, y el desarrollo de inversiones en las diversas ramas de producción de cada una de las asociaciones que forman parte de la misma.

En los procesos de innovación administrativa la organización ha planteado la elaboración de procesos de diagnósticos participativos y planeación estratégica, la integración de cadenas productivas y redes de valor identificados en CAMPO, AC, la gobernabilidad que debe existir en toda organización social y económica, con el fin de que las actividades se realicen con mayor eficiencia y transparencia para obtener mejores resultados económicos, a través de un desarrollo empresarial y cambio cultural de los grupos de trabajo y el fortaleciendo organizacional. En este sentido se han realizado procesos de capacitación, construcción de políticas internas y planes estratégicos de desarrollo, entre otros.

A lo largo del tiempo esta organización ha logrado conformar un capital económico importante, como bodegas de almacenamiento de semillas, centrales de maquinaria, maquinaria y equipo para los procesos productivos (máquinas trilladoras de granos, camiones, tractores para siembra, básculas, entre otros), oficinas (en la comunidad de Mexquemeca y el centro de Yecapixtla), mobiliario y equipo de oficina, vehículos para traslado como camionetas y coches, una estación de servicios de gasolina, una inmobiliaria, dos financieras formales y una informal, terrenos, bienes raíces, locales para la venta de insumos, servicios técnicos y financieros, abasto de insumos, entre otros.

La construcción de esta infraestructura ha surgido a partir de las necesidades de la organización no bajo una centralización por grupo o empresa, y se ha ido logrando a través de las distintas organizaciones, bajo una idea de complementación entre las organizaciones. La coordinadora como una Asociación Civil favorece que cada organización constituya el capital económico necesario para sus actividades y al mismo tiempo que todas puedan hacer uso de este recurso.

Ante las dificultades de comercialización a pequeña escala y por medio de la formación de redes, la organización ha promovido vínculos con agentes externos, lo que les ha permitido la generación de redes como el que tiene con la ANEC y otras a las que no pertenece pero de las que ha recibido sus servicios como Emprender Siglo XXI. Actualmente CAMPO, AC es parte de la estructura y del consejo directivo de la ANEC, esta organización se encarga de promover el desarrollo de capacidades locales, de prácticas y normas de gobierno corpo-

rativo campesino, la estandarización de procesos y la construcción de un plan quinquenal de desarrollo integral, teniendo como objetivos centrales la soberanía alimentaria, la revalorización y desarrollo de la agricultura de pequeña y mediana escala, la agricultura sustentable, el mercado privado, abierto y justo, realmente competitivo y socialmente responsable, y el trabajo a favor de su desarrollo comercial a partir de la prestación de servicios de capacitación, asistencia técnica, información y asesoría de mercados y de la búsqueda de mejores condiciones para la comercialización de sus cosechas.

Así CAMPO, AC recibe de la ANEC capacitación y asesoría constante sobre las estrategias actualizadas de comercialización y mercado a través de su tarea de dar seguimiento y asesoría para determinar el volumen de producción, diseñar esquemas para entrar al modelo de coberturas de precios, establecer convenios con productores para funcionar como retenedor del crédito, y establecer el programa de agricultura por contrato, no sólo a las empresas u organizaciones sociales enfocadas al sector productivo del campo, sino también a las financieras, ejidos, organizaciones campesinas y productores locales o regionales interesados en estos procesos. Esto lo hace por medio de redes que ha establecido con diferentes organizaciones especialistas en estos temas.

### **Financiamiento, ganancias y utilidades de CAMPO, AC**

Ante la necesidad de tener sus propios recursos y continuar con su labor social en la búsqueda de la calidad de vida de los socios y la comunidad, la organización convirtió a varias de sus organizaciones en empresas sociales y otras se han generado bajo este esquema económico, las cuales han ayudado a lograr mayor desarrollo económico. En este sentido estas organizaciones cuentan con diferentes fuentes de financiamiento. La primera y más importante es la propia, la segunda es por medio de créditos bancarios, la tercera por medio de financiamientos gubernamentales y/o subsidios y la cuarta por medio de Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

El autofinanciamiento suele ser una de sus fortalezas, pues cuentan con tres financieras rurales dentro de las organizaciones pertenecientes a CAMPO: DENYSA (financiamiento agropecuario, de servicios y microcréditos), IDYSA

(cobro de remesas y servicios de ahorro y crédito), y la “Caja de ahorro 2 de marzo” (caja popular de ahorro y crédito, que funciona como una cooperativa pero no tiene una figura legal).

Aunque tienen muchas limitantes, pues los requisitos de las primeras dos no suelen encajar con las características de los campesinos que conforman la organización, sobre todo en el caso de DENYSA, la cual pide garantías líquidas difíciles de adquirir y la mayoría de sus clientes son organizaciones, microempresas como es el caso de la gasolinera Estación de Servicios Yecapixtla y productores que cumplan con la solidez económica solicitada por la financiera. Sin embargo, esta financiera ha sido importante eslabón económico para algunas de las empresas sociales que conforman la organización, como son la Estación de Servicios Yecapixtla, la Bonfil, CAYSA y CEMAY.

Por otro lado, en el caso de préstamos personales la mayoría de los socios prefieren continuar con la “Caja de ahorro 2 de marzo”, pues los préstamos son más rápidos y seguros, y tienden a tener una tasa de interés menor por lo que son más accesibles, el problema de esta es que los créditos son pequeños. Por medio de estas financieras han logrado la adquisición de una buena parte de su crecimiento económico con el desarrollo de las organizaciones y empresas sociales.

La mayoría de las veces estos créditos son complementarios con financiamientos o subsidios gubernamentales o de otro tipo de organizaciones. Cabe mencionar que el servicio de ahorro y crédito no está dirigido únicamente a los socios de CAMPO, AC sino también a la población en general, lo que ha generado una vinculación hacia el exterior dada en gran medida por el financiamiento.

También han logrado financiamientos o créditos con bancos como Bital, HSBC, Banco del Bajío, Banco Mifel, Banco Ve por más y Banco Santander. Estos han sido complementarios para la adquisición de maquinaria o infraestructura, como es el caso de la gasolinera.

Otra fuente de financiamiento y subsidio es la gubernamental, con instituciones como FIRA, Financiera Rural, FONAES, SRA (en su momento), SAGARPA, SEDAGRO y el gobierno del estado. A partir de estos han complementado los

recursos para la construcción del capital económico y humano con el que cuenta la organización.

Finalmente, también cuentan con redes y alianzas estratégicas con ONG, de algunas forman parte de su estructura y con otras únicamente forman alianzas. Algunas de estas organizaciones son la CNC, la Planta NUTRIMOR, SA de CV, INSA, FERTIMEX y la ANEC como una de las principales impulsoras del desarrollo de CAMPO, AC.

En cuanto a subsidios se han logrado por diferentes medios, la mayoría de ellos gracias a las alianzas políticas con ONG y el gobierno federal. Con el gobierno local y estatal sí ha tenido buena relación a partir del desempeño y resultados de la organización y participación en procesos de elección popular.

Por otro lado, la ANEC ha sido una gran impulsora del desarrollo de la organización a partir de la gestión de subsidios que tienen que ver con diferentes aspectos, como son el organizativo, la capacitación, la innovación tecnológica y administrativa, entre otros.

En cuanto a las ganancias como empresas, en el caso de CAMPO, AC organización sin fines de lucro, no cuenta con ganancias como tal, sino más bien sus socios adscritos a las diferentes organizaciones sí generan ganancias al interior de cada una de ellas, bajo los diferentes esquemas en que las organizaciones funcionan. De igual modo, cada una de las organizaciones que conforman a CAMPO, AC tiene un sistema de distribución de ganancias, de manera autónoma y con base en el giro de las actividades que realiza.

### Conclusión

Desde el origen de la organización, su principal objetivo ha sido la autosustentabilidad económica, conformándose en una caja de ahorro. Esta permitió a los campesinos de la región, por medio del ahorro, generar sus propios recursos económicos y sembrar sin necesidad de endeudarse con usureros que terminaban quitándoles sus propiedades. Dado el carácter cooperativista de ésta primera organización, se considera que al potenciar los objetivos buscados, y con el desarrollo del conjunto de las organizaciones base y de la ampliada se dio lugar al esquema de empresa social. Si bien estrictamente este ca-

rácter no lo tiene CAMPO, AC ni la totalidad de las organizaciones, sí se marca una tendencia importante en el crecimiento y perspectiva de la organización y es la que da impulso y seguimiento para que varias de las que la conforman sean definidas como tal.

Las búsquedas productivas de innovación tecnológica, inserción en los mercados, vínculos con instituciones de financiamiento y la propia estrategia de financiamiento, ha potenciado la fortaleza económica de la organización.

La organización considera al socio, sus derechos y la ampliación de sus capacidades como la columna vertebral para la toma de decisiones y la definición de las políticas operativas que se reflejan en el aumento de la rentabilidad de los proyectos, la reducción de los costos de producción, promover la inversión en infraestructura, inducir la agregación de valor a los productos, y limitar el riesgo al que están sujetas las inversiones, considerando la integración de proyectos que incluyan actividades de apoyo al sector primario y emprender proyectos más ambiciosos, ampliando su abanico de oportunidades productivas y promover el incremento en la productividad.

La integración económica crea incentivos para la innovación por parte de las empresas, reduce los costos de los insumos y en los productos finales, incrementa la competitividad de la economía y mejora la distribución del ingreso, la adopción y desarrollo de nuevas tecnologías permite producir nuevos bienes y servicios, incursionar en mercados nacionales e internacionales y desarrollar procesos más eficientes. Esto reditúa en una mayor producción y en ingresos más elevados, sostener este aspecto para una organización campesina frente al mercado es un reto permanente, al que CAMPO se ha abocado de manera importante.

Sin embargo, sostener la perspectiva económica no ha sido una tarea meramente técnica, pues otra fortaleza de la organización, dentro de su propia trayectoria, ha sido el carácter moral del que están imbuidas las relaciones y conformación de las organizaciones, fortaleciendo el despliegue de beneficios sociales.

De esta manera los dos aspectos mencionados, el moral y económico, han apuntado el sentido de empresa social. Este carácter se ve fortalecido por otro atributo como la interacción entre las distintas organizaciones dentro de su

estrategia de conformación. Así, puede verse que cada una de las organizaciones cumple con una función básica y complementaria, desde la generación de recursos económicos por medio de cajas de ahorro y financieras, hasta la venta de los implementos necesarios para poder desarrollar la agricultura como su principal actividad económica, desde la siembra, cosecha y venta de grano.

Entonces, para ampliar la visión de la estrategia se aclara que la construcción de proyectos de organizaciones se ha hecho de acuerdo con las necesidades planteadas por los socios, por los proyectos y el conjunto de la organización, lo que marca que, a pesar de los fracasos, las propuestas no son banales ni fuera de contexto. Es como el reto del día a día: responder a las necesidades con propuesta y proyectos concretos. Entonces, en el marco de una política nacional de mercado, la falta de financiamiento y apoyos para la comercialización a pequeños productores se vuelve el problema principal, así que en la necesidad de la organización de mantenerse vigente y responder a las necesidades de los productores, se ve obligada a sostener la productividad y las funciones económicas de los proyectos, lo que va posicionándola en el marco de las empresas sociales.

La generación de pequeñas empresas sociales facilitó mucho el desarrollo social de la organización, ya que no sólo han buscado la forma de abastecer las necesidades para sí misma, sino que se inclinaron por beneficiar a todos los campesinos de la región.

Por supuesto que el único valor de CAMPO, AC no es exclusivamente el carácter de empresa social, sino la alternativa que va constituyendo para sus socios y para pequeños productores de las zonas aledañas. La opción organizativa como base para el impulso productivo ha tenido, tiene y seguirá teniendo altibajos en sus diversos aspectos, pues así como alguna organización debe parar sus actividades, o a veces las deudas provocan crisis, o se crean vacíos de liderazgos, también se mantiene el dinamismo en su conjunto. Así, la visión de conjunto de la organización permite observar la relatividad de los problemas y de los aciertos mismos, pero siempre en un proceso de búsquedas y alternativas productivas, económicas y sociales para los pequeños productores, quienes no cuentan con otra base, más que la que ellos mismo construyen.

## Bibliografía

- ARIAS, G.D. (2010). *Historia de ahorro y crédito, así se logró la organización*. Manuscrito. Coordinadora Agropecuaria Morelense de Productores Organizados A.C. Yecapixtla, Morelos, México.
- BACA DEL MORAL, J., Pérez, E. (2007). “La acción colectiva base del desarrollo sustentable.” Ponencia presentada en el 6º Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios Rurales (AMER). México.
- BARRERA, E. (2007). “La empresa social y su responsabilidad social”. *INNOVAR*, 17 (030), pp. 59-75.
- BARTRA, A. (2010). *Campesindios. Aproximación a los campesinos de un continente colonizado*. La Paz, Instituto para el Desarrollo Rural de Sudamérica. Bolivia.
- BURLASTEGUI, M. (2003). “Introducción al concepto de empresa social y su importancia en la construcción de la ciudadanía”. Universidad Nacional de Mar del Plata. (<http://www.uv.es/motiva/MotivaRES/BURLASTEGUI00.pdf>). Consultado el 10 de noviembre de 2012.
- ESCOBAR, A. (2000). *El final del salvaje*. ICAN-CEREC. Primera edición. Colombia.
- LUTZ, B. (2007). “El universo de las organizaciones rurales: el caso del Estado de México”. Ponencia presentada en el 6º Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios Rurales (AMER). México.
- MACIP, R. (2007). “Transculturación: clase y cultura en el centro de Veracruz”. Ponencia presentada en el 6º Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios Rurales (AMER). México.
- PALMA, V.C. (2010). *Historia de ahorro y crédito, así se logró la organización*. Manuscrito. Coordinadora Agropecuaria Morelense de Productores Organizados A.C. Yecapixtla, Morelos, México.
- PALOMINO, B., Navarro, J. (1996). *Sustentabilidad y desarrollo ambiental. Seminario nacional sobre alternativas para la economía mexicana*. Tomo II. Acción y Desarrollo Ecológico, A.C., SEMARNAP, PNUD, pp.81-14.

- RAMÍREZ, C.S. (2010). *Historia de ahorro y crédito, así se logró la organización. Manuscrito personal*. Coordinadora Agropecuaria Morelense de Productores Organizados A.C. Yecapixtla, Morelos, México.
- RUIZ, Y. (2004). *La Cajita es lo único que nos queda...: análisis de las estrategias de financiamiento rural en una región del sur de Nayarit*. Tesis profesional. Licenciatura en Antropología. Universidad de las Américas Puebla Cholula, Puebla, México.
- FEDERICO-SABATE, A. M. (2002). “Empresas sociales y economía social: aproximación a sus rasgos fundamentales”. Ponencia presentada en *La Universidad de Jerusalén*. Israel.
- TARRÍO y Fernández, (1995). “El campo mexicano en la era de la modernización: análisis de algunos programas gubernamentales”. *Producción Económica: Anuario de Investigación 1, (94)*, pp. 113-166.
- YUNUS, M. (2010). *Las empresas sociales* (1ª. Ed.). España: Paidós.
- ZÁRATE, J., Baltazar, S. (2007). “La construcción de la ciudadanía desde las organizaciones sociales. El caso de dos regiones indígenas en México”. Ponencia presentada en el 6º Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios Rurales (AMER). México.

## Documentos de CAMPO, AC

- Coordinadora Agropecuaria Morelense de Productores Organizados A.C. CAMPO, A.C. (2007). Video de la reseña de Grupo CAMPO. México.
- , (2010). Videografía. Yecapixtla, Morelos, México.

## Entrevistas

- ALVARADO, C. A. V. (2011). Coordinadora Agropecuaria Morelense de Productores Organizados A.C. Yecapixtla, Morelos, México.
- JIMÉNEZ, Z.B. (2011). CAMPO, AC. Yecapixtla, Morelos, México.
- JIMÉNEZ, G. M. (2011). CAMPO, AC. Yecapixtla, Morelos, México.



PROCURADURÍA  
AGRARIA