

RELACIONES CONTRACTUALES EN LA PRODUCCIÓN DE HORTALIZAS Y GRANOS EN MÉXICO¹

Flavia Echánove Huacuja
Instituto de Geografía, Universidad Nacional Autónoma de México

Cristina Steffen Riedemann
Profesora Investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana,
Unidad Iztapalapa

INTRODUCCIÓN

Los mecanismos centrales utilizados por las agroindustrias para abastecerse de materias primas de origen agropecuario consisten fundamentalmente en compras directas en el mercado libre, integración vertical y diversas relaciones contractuales, entre las que figuran los contratos de compra-venta, la agricultura por contrato y otras que comparten algunas características de las dos formas precedentes. La agricultura por contrato la caracterizamos como los acuerdos orales o escritos existentes entre productores y toda una gama de agentes (mayoristas, procesadores, comerciantes detallistas, empacadores, organizaciones de productores, entidades estatales y paraestatales, etc.), en los cuales se regulan diversos aspectos sobre la producción y comercialización de un producto agrícola, y donde existe *control directo o indirecto* del proceso productivo agrícola por parte de dichos agentes. La existencia de este control, como distintivo de la agricultura por contrato, ha sido enfatizada por diversos autores; Watts (1994: 26-28) indica, por ejemplo, que a pesar de que esta relación contractual es una institución sumamente heterogénea, que asume una gran gama de modalidades a escala mundial, se diferencia de los contratos de comercialización (que aquí llamamos de compra-venta), o de los de trabajo, porque incide directamente en las decisiones de los productores independientes, ejerciendo cierta forma de regulación y control del proceso laboral por parte del contratista. Esto último, como lo se-

ñalan Key y Runsten (1999: 383), sin la necesidad por parte de las agroindustrias de ser propietarias y operar tierras.

Sin embargo, el control ejercido sobre el proceso productivo puede variar en cuanto a su grado y características, sin por ello dejar de considerarse como agricultura por contrato. Generalmente, el caso extremo se encuentra alrededor de la producción de bienes como las hortalizas que se destinan a un proceso industrial y de pollos y cerdos, existiendo un menor control en el caso de algunos granos.

La agricultura por contrato constituye una forma de "coordinación vertical" de la agroindustria y un mecanismo de abasto que resulta intermedio entre las compras que ésta realiza en el mercado abierto y la producción en sus propias tierras o rentadas ("integración vertical") (CEPAL/GTZ/FAO, 1998: 45). Representa relaciones sociales de producción en las cuales productores independientes de mercancías son subordinados a la administración a través de un determinado proceso de trabajo (Watts, 1994: 28).

Entendida como una constelación de relaciones institucionales y de producción, la agricultura por contrato representa un medio crucial mediante el cual la agricultura está siendo industrializada y reestructurada. La contratación a fines del siglo veinte constituye *una forma de apropiación industrial* de actividades en el marco del proceso de producción agrícola (Watts, 1994: 6). Aunque la agricultura por contrato no es un fenómeno nuevo, se ha expandido considerablemente durante las dos últimas décadas principalmente por la creciente demanda de los consumidores de los países desarrollados por alimentos de mayor calidad, de más fácil preparación y, por ende, con mayor valor agregado. Para fines del siglo veinte, en Europa Occiden-

¹ La presente investigación fue posible gracias al apoyo financiero del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), otorgado al proyecto 34333-S.

tal, Norteamérica y Japón, la agricultura por contrato se ha convertido en un ingrediente de las industrias de alimentos y fibras (en Japón el 25% de la producción de arroz está bajo contrato) (Watts, 1994: 27 y 73). En 1998, por ejemplo, una tercera parte del valor total producido en las granjas de Estados Unidos se obtuvo bajo arreglos contractuales, siendo en los productos ganaderos donde predomina la que aquí definimos como agricultura por contrato. En ese año, 95% del valor producido de pollos, 43% del de cerdos y 55% del de derivados lácteos se obtuvo bajo contrato (Perry y Banker, 2000: 52). La expansión de estos acuerdos ha sido impresionante en el caso de los cerdos, ya que mientras en 1980 aquéllos fueron utilizados en el 2% del valor de su producción, para el 2000 este porcentaje había aumentado al 59% (Wolf *et al.*, 2001: 360).

También en la producción estadounidense de frutas, verduras y algodón, la existencia de contratos es relevante, ya que en 1998, bajo estos arreglos, se produjo el 57% del valor total producido de las primeras, el 45% de las segundas y el 51% de esa fibra. En contraste, la agricultura por contrato es menos frecuente en el caso de los granos, ya que en ese mismo año se encontró en tan sólo el 13% del valor producido de maíz y el 12% del de soya (Perry y Banker, 2000: 52). En general, los granos son cultivados principalmente para alimentar el ganado, como ocurre con el maíz y la semilla de girasol con alto contenido de aceite y el frijol soya con valor agregado, que o son cultivados orgánicamente o son genéticamente modificados, prevaleciendo, en ambos casos, los contratos de producción entre compañías semilleras (Dupont, Cargill) y productores (Dimitri y Jaenicke, 1999: 23). Sin embargo, autores como Wolf *et al.* (2001: 360) y Heffernan (2001: 12) señalan que existen indicadores de una futura expansión de la agricultura por contrato en los granos para consumo humano. Por su parte, Greider (2001: 6-7) avizora dicha expansión como posible consecuencia del colapso del precio de los granos, hecho que está obligando a un número creciente de agricultores de Estados Unidos a someterse a esta modalidad.

En los países denominados del Tercer Mundo, la agricultura por contrato también se ha difundido aceleradamente desde los años ochenta, sobre todo vinculada a los llamados productos no-tradicionales. En México no existen estadísticas que permitan evaluar la importancia de este régimen de trabajo, sin embargo, puede afirmarse que bajo él se cultiva el tabaco y el azúcar y es frecuente encontrarlo en la producción de pollos, cerdos, y frutas y hortalizas para la exportación, sobre todo en las que son industrialmente procesadas (Echánove, 2001a: 13). Al igual que lo ocurrido al nivel mundial, la agricultura por contrato en granos es menos significativa, encontrándose principalmente en la producción de semillas y de ciertos granos como

cebada y algunas variedades de trigo. En la mayoría de los granos prevalecen más bien contratos de compra-venta, que aquí definimos como aquéllos en los que se acuerdan aspectos referentes al destino futuro del producto, pero que no implican ningún grado de control de la producción por parte de los agronegocios u otros agentes compradores. Sin embargo, también existen relaciones contractuales que, como ya señalamos, contienen algunos elementos tanto de la agricultura por contrato como de los contratos de compra-venta. Con frecuencia, las empresas utilizan simultáneamente todas estas formas contractuales.

Las políticas de reestructuración y ajuste estructural implementadas en nuestro país desde los ochenta, que han implicado el retiro del Estado de la producción, comercialización y servicios del sector agrícola, han sumido a la agricultura mexicana en una severa crisis e incrementado la dependencia de sus productores con respecto a intermediarios y agronegocios. Este contexto es el que ha posibilitado la expansión de la agricultura por contrato, de otras relaciones contractuales y de la mediería, como mecanismos de sobrevivencia para un sinnúmero de productores (para otro tipo de mecanismos, véase Steffen y Echánove, 2001).

El objetivo del presente artículo es el de contribuir al conocimiento de las relaciones que se establecen entre las entidades contratantes y los productores, así como de las implicaciones o impactos que tienen en estos últimos tanto la agricultura por contrato como las demás formas contractuales existentes. Elegimos, con este fin, el estado de Guanajuato, ubicado en la parte central de México, que ocupa el segundo lugar al nivel nacional como productor de hortalizas, y es también relevante en el cultivo de granos para consumo humano y forrajero. En el caso de las hortalizas, analizaremos la agricultura por contrato que se lleva a cabo entre los productores y las agroindustrias dedicadas a su congelamiento para exportación; en granos, nos centraremos en las relaciones contractuales existentes alrededor de la producción de maíz, trigo y cebada. La metodología utilizada consistió fundamentalmente en la realización de entrevistas directas a profundidad, durante el lapso 1998-2001, tanto a productores contratados, como a agroindustrias (gerentes generales, jefes de agricultura, supervisores de campo, encargados de logística, etc.), intermediarios, funcionarios públicos, etc., ubicados en las distintas zonas de Guanajuato, así como en la revisión de documentos y estadísticas oficiales y privadas.

EL CASO DE LAS HORTALIZAS

LAS AGROINDUSTRIAS DE HORTALIZAS CONGELADAS: ANTECEDENTES Y MECANISMOS DE ABASTO

De las 18 empresas dedicadas a congelar hortalizas existentes en México, 10 se localizan en Guanajuato y aportan

tres cuartas partes del volumen nacional producido de esos bienes, que en su gran mayoría son exportados a Estados Unidos. Salvo una de esas diez empresas que está ubicada en el norte del estado, las demás están establecidas a lo largo del llamado "corredor industrial" (Celaya-León), cercanas a la carretera Panamericana y a la de cuota. Esta localización estratégica les garantiza el acceso a la frontera del norte, por donde exportan sus productos; de hecho, Guanajuato posee una ventaja geográfica importante en cuanto al abasto de los estados del este de Estados Unidos, en relación con la principal zona productora de hortalizas congeladas de ese país, el estado de California, cuyos productos tienen que recorrer una mayor distancia para arribar a dichos estados.

Otro factor que explica la particular ubicación de las empresas es su cercanía a las zonas de abasto o producción de hortalizas, lo que resulta muy importante tratándose de productos tan perecederos, además de representar menores costos de transporte entre el campo y las industrias. También la existencia de mano de obra barata y del recurso agua, que en los años ochenta todavía era abundante, fueron elementos que llevaron a las industrias a establecerse en la zona del Bajío de Guanajuato.

La primera empresa congeladora de hortalizas en México fue la transnacional de origen estadounidense BirdsEye, que llegó a instalarse en esa entidad en 1967; posteriormente, en 1976, surge la primera empresa de capital nacional y, a partir de los ochenta, las restantes agroindustrias que hasta hoy operan en Guanajuato. Entre ellas figura la transnacional Gigante Verde (perteneciente a Continental Grain) y la empresa Marbran-Simplot, que representa la asociación de un gran empresario nacional con el consorcio global JR Simplot, líder en la industria alimentaria estadounidense, dedicado a procesar, empaquetar y comercializar diversos productos alimenticios, principalmente papas (frescas y procesadas). Además de las numerosas instalaciones que tiene al interior de EE.UU., posee una moderna planta procesadora de papas en China para abastecer a McDonald's y a otros clientes del este asiático. Sus estrategias de abasto son globales, teniendo presencia en diversas regiones del mundo, como en Australia, donde contrata con productores para que le provean de aquel tubérculo (Rickson y Burch, 2001: 182).

Las principales hortalizas que procesan las agroindustrias estudiadas son el brócoli y la coliflor, que después de someterse a un proceso industrial de precocido y congelado, son enviadas a granel y, en menor medida, en bolsas de plástico o pequeñas cajas de cartón, siendo sus clientes principales las cadenas de autoservicio, los restaurantes estadounidenses y agroindustrias que se dedican a agregar valor al producto, realizando, por ejemplo, mezclas de hortalizas (Echánove, 2001b).

Los mecanismos que las empresas utilizan para abastecerse de los productos del campo dependen de diversos factores como el tipo de producto, su estacionalidad u oferta, su demanda, el tipo de productor con el que se relacionen las empresas, las experiencias (positivas o negativas) producto de esta relación y, como señala Reynolds (1997), la tenencia de la tierra y el escenario político del país donde operen. Las dos empresas transnacionales que operan individualmente, BirdsEye y Gigante Verde, no han comprado o rentado tierras para producir las hortalizas que requieren, abasteciéndose exclusivamente a través de la agricultura por contrato; en contraste, el resto de las empresas acuden simultáneamente tanto a contratos como a la producción propia. Entre éstas, la importancia de los dos mecanismos de abasto es diferente y puede cambiar a través del tiempo, pero independientemente de la particular combinación que utilice cada empresa, el conjunto de las ubicadas en Guanajuato controla 31.060 hectáreas, el 59% de las cuales se encuentra cultivada con hortalizas bajo la modalidad de agricultura por contrato y el restante porcentaje son tierras en donde las empresas producen directamente. Las dos transnacionales señaladas, que están verticalmente coordinadas, controlan casi 8.000 hectáreas de hortalizas de sus productores contratados (Echánove, 2001a: 15).

La práctica de la agricultura por contrato en Guanajuato tiene, sin embargo, antecedentes históricos que nos remontan a la llegada a esta entidad de las transnacionales estadounidenses Campbell's, en 1960, y Del Monte, dos años después. Estas empresas se dedicaron a abastecer el mercado nacional de productos enlatados (la primera de ellas congeló hortalizas para su exportación durante algún tiempo), iniciando en el cultivo de ese rubro a numerosos productores de distintas regiones de la entidad. De hecho, muchos de los agricultores que ahora trabajan para las empresas congeladoras empezaron, ellos o sus padres, trabajando bajo contrato para esas dos empresas. Ya en el año de 1977, Del Monte controlaba mediante 150 contratos un total de 3.036 hectáreas; las características de la agricultura por contrato que establecían (véase Flynn y Burbach, 1978, y Rama y Vigorito, 1979) resultan similares a la practicada actualmente por las empresas congeladoras que estudiamos. En realidad, nos enfrentamos no a un problema cualitativa-mente nuevo en la región y en el país, sino a un importante proceso de expansión de este régimen de trabajo.

LA AGRICULTURA POR CONTRATO COMO MECANISMO DE SUBORDINACIÓN

Las industrias elaboran siempre un contrato por escrito con carácter legal que firma tanto su representante como el productor y que tiene como objetivo el de garantizar el

abasto de la empresa y controlar la calidad del producto que recibe. La mayoría de ellas dan financiamiento a sus productores contratados, pero existen algunas que también trabajan con productores no financiados. Sin embargo, en cualquiera de los dos casos, el contrato especifica la superficie que el productor cultivará con determinado producto, los requisitos de calidad que tiene que cubrir aquél y el precio al cual se pagará. El productor se obliga a seguir las indicaciones técnicas que le indique el personal autorizado por la empresa y a vender toda la cosecha a ésta, mientras que la empresa se compromete a proporcionar asesoría técnica al productor y a comprarle el producto, siempre y cuando reúna los requisitos de calidad especificados. Los productores financiados, que son la mayoría, reciben de la empresa la plántula o semilla, los pesticidas, fertilizantes y fungicidas, mientras que a los no financiados se les da solamente la plántula, teniendo que asumir ellos los costos de los insumos químicos. El precio que se les ofrece a los financiados es menor que el que reciben los no financiados: de acuerdo a las compañías, para que ambos productores reciban las mismas ganancias y, de acuerdo a los productores, porque es la manera en que las empresas se cobran los intereses del financiamiento.

Los productores con financiamiento ponen la tierra, agua, energía eléctrica, mano de obra, combustible, maquinaria, mantenimiento de equipos (bombas, tractores) y fletes. La asesoría técnica constituye un mecanismo mediante el cual las empresas se aseguran determinada calidad del producto y se otorga mediante un equipo de técnicos o supervisores que visita cotidianamente las parcelas o ranchos de los productores, para dar a éstos instrucciones sobre las distintas labores del cultivo (tiempos de siembra y cosecha, aplicación de insumos químicos, etc.). Los productores van recibiendo liquidaciones semanales por el producto entregado, una vez descontados los anticipos hechos por plántulas, insumos y asesoría técnica, de tal modo que no queden adeudos a la conclusión del contrato. Al momento de llegar el producto a las empresas, éste se somete a un proceso de evaluación de plagas y de calidad, que representa uno de los aspectos más conflictivos y de mayor inconformidad por parte de los productores, como se verá posteriormente.

En resumen, la tierra pertenece jurídicamente al productor, sin embargo, como señalaban desde los años setenta Rama y Vigorito (1979: 195) respecto a la agricultura por contrato practicada por la empresa Del Monte:

“En las superficies pactadas, es la firma industrial quien decide los procesos productivos, el tipo de variedades sembradas, la selección de semillas, el uso de determinados fertilizantes o insecticidas y la mecanización o

utilización intensiva de mano de obra, de manera que el control legal está suplido de manera eficiente y totalizadora por el control económico”

PERFIL DE LOS PRODUCTORES CONTRATADOS Y APRECIACIÓN DE ÉSTOS Y DE LAS AGROINDUSTRIAS SOBRE LA AGRICULTURA POR CONTRATO

La mayoría de los productores que contratan las empresas congeladoras son grandes y medianos agricultores que tienen ranchos de 100-200 hectáreas, siendo muy pocos los pequeños productores bajo contrato, entre los que prevalecen los propietarios privados, ya que los ejidatarios son una minoría. Las empresas prefieren tratar con productores grandes porque así reducen sus llamados costos de transacción; por ejemplo, el gasto de traslado de sus técnicos o supervisores es menor si son pocos productores con superficies compactas que si tienen que atender a un gran número de agricultores chicos, dispersos geográficamente. Otra razón dada por los empresarios y sus encargados de agricultura es que los *ejidatarios* enfrentan una serie de trabas burocráticas para tomar decisiones rápidas y que, mientras se ponen de acuerdo mediante juntas o reuniones, los cultivos se perjudican. Pero más importante que esto son las características del usufructo de los pozos de agua en el régimen ejidal, ya que esta infraestructura no se opera individualmente sino por grupos o sociedades integradas por un promedio de 8-10 ejidatarios, quienes tienen que ponerse de acuerdo para disponer cada uno del recurso, lo que puede resultar problemático dada la oportunidad con que tienen que regarse las hortalizas.

Otra limitante para los pequeños productores es el alto costo de producción de las hortalizas y, aunque las empresas les otorgan la plántula, los insumos químicos y la asesoría técnica, ellos tienen que asumir el resto de los gastos, siendo muy alta la participación del pago de salarios, dado que la mayor parte de las labores son manuales (trasplante, cosecha, etc.). En el caso del brócoli, por ejemplo, se requieren entre 80 y 100 jornadas por hectárea cada tres meses que dura su ciclo productivo, mientras que, comparativamente, en el cultivo de un grano como el maíz sólo se necesitan 15. Asimismo, los productores también tienen que contar con maquinaria, equipo y transporte para ir a recoger las plántulas y fertilizantes a las industrias e ir a las empresas a entregar el producto cosechado.

Las empresas seleccionan con mucho cuidado a sus productores contratados; la necesidad de que cuenten con cierta infraestructura y conocimientos en el ramo se establece en el contrato, ya que de acuerdo a uno de sus supervisores entrevistado “una mala cosecha hace perder la inversión de la empresa”. Así, éstas señalan que buscan preferente

mente agricultores fuertes, con “solvenca económica” y con gran disponibilidad de agua. Por su parte, los productores, independientemente de su tamaño, también tratan de minimizar sus riesgos, sembrando hortalizas al menos para dos compañías congeladoras diferentes y, en ocasiones, también hortalizas para el mercado en fresco (Echánove, 2001a: 17).

Los productores señalan como sus principales ventajas de estar bajo contrato con las empresas el hecho de tener el mercado asegurado, recibir asistencia técnica y contar con financiamiento para el proceso productivo. Las ganancias obtenidas por cultivar hortalizas son superiores a las de los granos; el cultivo de brócoli, por ejemplo, arroja una utilidad neta anual que resulta al menos siete veces mayor que la referente a maíz y sorgo. Sin embargo, y respecto a los riesgos climáticos y de plagas que conlleva el proceso productivo, las empresas no asumen ningún compromiso legal de compartirlos con los productores, quienes han tenido que asumir el costo de asegurar sus cultivos. En caso de siniestros, si el productor debe a la empresa insumos y/o asesoría técnica, tiene que pagarlos con las cosechas obtenidas en el siguiente ciclo productivo, cayendo así en cartera vencida con la empresa.

Pero aparte de los problemas del clima, los productores son afectados por otros dos elementos: precios y estándares de calidad. El trabajo de campo reveló que a pesar de que el esquema de contratos reduce para los productores el riesgo de las fluctuaciones de precios, ellos tienen muy claro que no pueden influir en sus niveles. Los estándares de calidad aplicados a los productos recibidos en las empresas también suelen elevarse cuando éstas tienen problemas de mercado o cuando sus instalaciones se encuentran saturadas. Otro problema al que se enfrentan los productores se da cuando uno o varios de los envíos de producto son rechazados por la empresa debido a que no reúnen la calidad requerida. En la mayoría de los casos, los productores pierden este producto, ya que darle una colocación alternativa en el mercado es sumamente difícil tratándose de productos tan perecederos.

Para las empresas procesadoras, el control sobre el proceso de producción bajo los esquemas de agricultura por contrato les permite el dominio sobre la oferta, una mejor respuesta a las cambiantes demandas del mercado y los consumidores y una mayor expansión y diversificación de sus operaciones (USDA, 1996). También pueden reducir los riesgos de la producción agrícola y tener mayor movilidad geográfica (Raynolds, 1997). Sin embargo, la queja principal de las empresas congeladoras estudiadas con respecto a la contratación que llevan a cabo es el hecho de que frecuentemente los productores desvían hacia otros cultivos los insumos otorgados y venden a otros agentes las hortalizas que han sido comprometidas para ellas, colo-

cándolas ya sea en el mercado en fresco (cuando el precio en éste es mayor) o en otras empresas congeladoras.

EL CASO DE LOS GRANOS

LOS PROGRAMAS OFICIALES DE FOMENTO A LA “AGRICULTURA BAJO CONTRATO”

A partir de 1998, Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (Aserca) impulsó un programa oficial de fomento de los mercados privados de granos, mediante la promoción, entre los productores y compradores, de lo que denominó agricultura por contrato, pero que en realidad constituye, como ella misma lo define “... contratos de compra-venta entre productores y compradores de granos, en los que se debe establecer el producto a comercializar, variedad, especificaciones de calidad, volumen, precio o fórmula para determinar el mismo, lugar y fecha de entrega del producto” (Aserca, 1999b). Además, especifica que los contratos registrados ante Aserca tendrían derecho de manera automática a ser incorporados a cualquier programa de apoyo que instrumentara dicha institución. Estos contratos tenían para las empresas consumidoras el atractivo de que los subsidios a los precios los otorgaba el gobierno a través de ellas. Y para el productor, significaban asegurarse la venta del grano y, en el mejor de los casos, recibir el precio establecido por Aserca.

Por su parte, Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) promovió un programa de agricultura de contrato desde 1999. Con este fin, dicha institución otorga recursos financieros a empresas agroindustriales para que establezcan contratos con los productores quienes, a cambio del crédito, deben emprender cultivos con las calidades y características específicas requeridas por las empresas. Dichas empresas funcionan como parafinancieras y la tasa de interés que pagan por el crédito es la utilizada por el Fira, que es más baja que la fijada por la banca comercial. Por su parte, esta institución señala que con este programa cumple con el objetivo de promover la integración entre productores y agroindustria, lo cual garantizaría al productor la venta de su cosecha y, por ende, el mejoramiento de sus ingresos (Roudiño, 2000: 39; Serrano, 2001).

En los años 1999 y 2000, el gobierno del estado de Guanajuato impulsó un programa de fomento a las relaciones contractuales denominado Preventa y Pignoración para evitar que el productor sembrara sin saber a quién vendería. Con este fin, el gobierno estatal establecía convenios con organizaciones campesinas que se comprometían a otorgar financiamiento a los productores mediante la compra por adelantado del grano que éstos producirían. Los recursos financieros necesarios para esta operación provenían de créditos bancarios otorgados a las organizaciones y respaldados por el gobierno del estado. Por su parte, cada productor debía firmar un contrato de com-

pra-venta con la organización. Cuando los productores entregaban el grano a la organización, ésta debía pignorararlo para venderlo en el mercado cuando los precios alcanzasen su nivel más alto.

LAS RELACIONES CONTRACTUALES IMPLEMENTADAS POR AGROEMPRESAS CONSUMIDORAS DE GRANOS

Los subsidios públicos otorgados a las relaciones contractuales descritas se convirtieron en objeto de gran interés para las agroempresas privadas. Las características de los contratos establecidos entre éstas y los productores serán descritas a continuación.

TABLEX S.A. de C.V., a través de su filial OPISEC, es uno de los tres compradores más importantes de trigo en la región (Aserca, 2000). A partir de 1995, OPISEC inició un programa de lo que denominó como agricultura por contrato, a fin de asegurar el abastecimiento del trigo cristalino que requiere para su molino ubicado en el estado de México. La empresa establece el contrato ya sea con un productor individual o con asociaciones de productores. Ésta vende al productor la semilla a un precio algo superior al vigente en el mercado, pero le ofrece un financiamiento que consiste en pagarla hasta el momento de entregar la cosecha. La contratación de seguro para el cultivo y la asesoría técnica son opcionales. Los demás costos de producción los asume el productor. Éste se obliga a entregarle a la empresa todo el trigo que cosechará y OPISEC se compromete a recibirlo y pagarlo en el día y en el lugar establecidos. El precio final se integra con el precio base y las bonificaciones o castigos resultantes de la aplicación de las normas de calidad del producto. Este precio base corresponde al vigente para el trigo "salamanca" en la fecha de cada una de las entregas y, en caso de que los gobiernos nacional o estatal le otorguen un subsidio, la empresa debe respetarlo. Cuando contrata con ejidatarios, generalmente lo hace a través de organizaciones ejidales que son las que se encargan de controlar los cultivos y de realizar los trámites de pago al productor, lo que reduce los costos de operación de la empresa (Venegas, 2000; Lara y Cano, 2000).

GAMESA S.A. de C.V., parte del corporativo transnacional Pepsicola, continúa siendo la principal compradora de trigo en la región del Bajío, Guanajuato. En la cosecha del ciclo 1998/99 compró 185.000 toneladas (Ruiz, 2000) y su intención era adquirir 138.000 toneladas de la cosecha del ciclo 1999/2000 (Acerca, 2000). Con respecto al establecimiento de contratos con los productores, Gamesa manifiesta reticencia porque éstos "no siempre respetan lo que firman". Pero en el último ciclo agrícola firmó contratos, del tipo de los promovidos por Aserca, con productores privados y ejidatarios de Michoacán y Guanajuato, para poder acceder a los subsidios que el gobierno otorga al

precio del grano. Sólo esta última razón es la que mueve a la empresa a realizar este tipo de convenios, ya que la extensa oferta internacional del grano garantiza su abastecimiento a precios inferiores que los del mercado interno (Ruiz, 2000).

AGROINCEN, filial de Agroinsa de Monterrey, inició operaciones en Celaya, Guanajuato, en 1998 con la finalidad de aprovechar el potencial productivo de maíz del Bajío. Para obtener una materia prima adecuada a sus necesidades de molienda, ha ofrecido el pago de un sobreprecio por el grano y la firma de contratos de compra-venta con los productores. En las cláusulas de dicho contrato se establece la ubicación y superficie de la parcela que el productor destinará a la siembra y el volumen de grano que entregará a la empresa; por otra parte, el productor se obliga a no vender la cosecha a terceras personas y a entregar el producto en las instalaciones de AGROINCEN en cantidades y fechas establecidas; además se compromete a aceptar en el momento del pago los posibles descuentos por deudas contraídas con otras empresas que hayan financiado su proceso productivo. El grano debe cumplir con las normas de calidad para el maíz blanco nacional o en su defecto se castigaría el precio. En el año 2000 la empresa se obligaba a pagar el precio base cotizado en la bolsa de Chicago más \$ 525,00 por tonelada y a que éste no fuera inferior al de referencia establecido por el gobierno (Navarro, 2000). Sin embargo, la empresa no cumplió este compromiso y hasta agosto de 2001 no se habían concretado nuevos compromisos con los productores.

MASECA, creada en 1949, es hoy la mayor productora de harina de maíz al nivel nacional e internacional. En los años noventa fundó el Corporativo Gruma, constituido por i) Gimsa, que agrupa a 19 molinos de harina de maíz, ii) Molinos de México, propietaria de nueve molinos de trigo; iii) Panificadora Azteca, que fabrica pan y tortillas de harina de trigo; y iv) Ciasa, que se ocupa del desarrollo industrial, la investigación, la tecnología y la fabricación de maquinaria y refacciones para la industria de la tortilla. A fines de los noventa, Gruma se asoció con la transnacional Archer-Daniels-Midland (ADM) la cual posee el 49% de las acciones de Molinos de México. Esta asociación es considerada estratégica por Gruma porque le permite importar granos sin tener que depender de otras compañías. Por otra parte, la experiencia de ADM en la industria y comercio de la harina de trigo le facilitó a Gruma el ingreso a esta actividad y esta última le abrió el mercado mexicano a la ADM (García Alanís, 2000).

Gimsa consume un millón ochocientos mil toneladas de maíz al año y Molinos de México ochocientos mil toneladas de trigo. La planta de MASECA ubicada en Guanajuato consume alrededor de 200,000 toneladas de maíz al año, de las cuales unas 50,000 provienen de este

estado. A mediados de los años noventa empezó a promover relaciones contractuales, a través del programa Club del Maíz. Estos clubes son una suerte de alianza entre los productores, el banco, los proveedores de insumos, los técnicos, los centros de investigación agropecuaria y Maseca. Esta última hace el papel de coordinadora y avala a los productores ante el banco mediante un depósito equivalente al 5% del valor del crédito, aunque este servicio lo ofrece sólo cuando trabaja con grupos nuevos. En el convenio establecido no se estipula el precio que se le pagará al productor. Si bien Maseca pide a los productores que siembren el tipo de maíz que necesita, no da la semilla, ni el paquete tecnológico que ésta requiere, sino que se asegura que casas comerciales se los entreguen a los productores antes de que éstos reciban el crédito del banco. La empresa garantiza a dichas casas comerciales que comprará la cosecha y que descontará del valor del grano el crédito que hayan obtenido los productores con ellas y con el banco. A medida que éstos van entregando el grano, Maseca deposita en el banco el 70% del valor del producto y le entrega el 30% al productor, hasta que finaliza la cosecha y éste liquida sus créditos (García, 2000). A inicios del año 2000, Maseca proyectaba expandir los Clubes de Maíz para que éstos se convirtieran en su principal fuente de abastecimiento, pero de hecho este programa prácticamente ha desaparecido de Guanajuato en los últimos ciclos agrícolas.

CARGILL S.A. de C.V. entró a México en los años veinte para participar en el negocio maderero en los estados del norte del país. En 1972 estableció Cargill de México para incursionar en la comercialización de productos agropecuarios en general, pero en donde se ha concentrado desde mediados de los años noventa es en la comercialización de granos, incluyendo la importación y exportación de éstos (Cargill de México, 2001). En los últimos años ha tenido una participación significativa en la compra de trigo en el país y en Guanajuato ocupó el segundo lugar entre los mayores compradores en el ciclo agrícola 1999/2000 (Aserca, 2000).

A partir de 1998, Cargill comenzó a impulsar un programa de agricultura por contrato para producir trigo de la variedad Eneida F94, de gluten fuerte con mayor contenido de proteína, variedad que los molineros deben importar de Estados Unidos y Canadá. Las ventajas que ofrece al productor serían el menor costo de los insumos, la asesoría técnica otorgada, el pago del grano 48 horas después de ser entregado y el apoyo para cubrir los fletes. Además, sostiene Cargill, esta variedad de trigo es más rentable que otras cultivadas en el país ya que a nivel internacional recibe un sobreprecio que la empresa respetaría en el país (Rangel, 2001; García, 2000). El contrato contempla el financiamiento parcial del proceso productivo por parte

de Cargill, empresa que para ello obtiene recursos financieros de FIRA bajo la modalidad de capital de trabajo. Cargill entrega un crédito en insumos a los productores (semilla, fertilizantes, etc.) que equivale aproximadamente a un 70% del costo total de producción. El restante 30% corre por cuenta del productor. El precio de compra no se establece de antemano; sin embargo, la empresa ofrece verbalmente respetar el sobreprecio por calidad (Rangel, 2001; García, 2000). Los requisitos que deben cumplir los productores para trabajar con Cargill son mayores que en el caso de las otras empresas y comprenden asegurar la cosecha, firmar un contrato respaldado por uno o varios pagarés y dar una garantía prendaria o hipotecaria. En el ciclo otoño/invierno 2000/2001 la empresa tenía programado sembrar bajo esta modalidad 10.600 hectáreas en tres municipios del Estado, pero sólo se establecieron unas 5.000 (Rangel, 2001; García, 2000).

El caso de Cargill muestra como esta modalidad productiva puede proporcionar ganancias extras a las empresas. En efecto, el producir en el país la variedad de trigo F94 le suministra más ganancias que importándolo, gracias a dos mecanismos. Por una parte, el capital que recibe de FIRA para funcionar como parafinanciera, lo amortiza con una tasa de interés inferior a la que ella cobra a los productores con los que se asocia bajo contrato. Y, por otra parte, el sobreprecio que paga al productor por dicha variedad de trigo es inferior al que ésta tiene en el mercado internacional; mas, sin embargo, se lo vende a las harineras al precio internacional (Rangel, 2001; Serrano, 2001; Quiroz, 2001; Vázquez, 2001).

A diferencia de los casos anteriores, la IMPULSORA AGRÍCOLA, empresa que forma parte del consorcio cervecero nacional, practica la agricultura por contrato para el cultivo de la cebada desde 1958, buscando de esta manera asegurarse el abastecimiento del grano con la calidad que requiere. Para ello, cada año acuerda con productores guanajuatenses sembrar superficies que oscilan entre 20.000 y 30.000 hectáreas. La relación entre la Impulsora y los productores se formaliza con la firma de un contrato en cuyas cláusulas se establece el volumen de semilla y fungicida que la empresa vende al productor a un precio variable según la forma de pago: menor al contado y mayor a crédito; en este último caso el productor debe firmar un pagaré a favor de la empresa. También especifica la superficie de la parcela que será sembrada, el tipo de riego que se utilizará, la densidad de siembra y la producción estimada; de tal manera que la empresa se compromete a comprar sólo ese volumen. Otra cláusula establece el precio que se pagará por tonelada, del cual se descuenta el valor del traslado desde la parcela. Finalmente, se especifica que el pago de la cebada maltera se efectuará por cada lote de entrega en un plazo no mayor de 8 días hábiles a

partir de la fecha de entrega y, que de los primeros pagos, serán descontados todos los adeudos que tenga el productor con la empresa (Impulsora Agrícola, 2000; Agrobajío, 1999). Cuando siembra con pequeños productores no contrata con cada uno de ellos, sino con las organizaciones campesinas que los agrupan. Aunque esta modalidad es benéfica para los socios de las organizaciones, también lleva a la transformación de éstas en intermediarias que facilitan y abaratan la operación de la empresa. Ésta entrega la semilla a la organización, la cual a su vez la distribuye entre los productores; además la organización da asistencia técnica y controla todo el proceso productivo sin obtener una compensación. Una vez recogida la cosecha, el productor la lleva a la bodega asignada por la Impulsora en donde recibe una orden de pago a nombre de la organización, ya que es ésta la que asume todos los trámites de pago.

EL IMPACTO DE LAS DISTINTAS RELACIONES CONTRACTUALES EN LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE GRANOS

La razón principal, muchas veces única, que motiva a los ejidatarios a participar en contratos es la necesidad de contar con un mercado para sus cosechas. En el caso de la cebada, los productores señalan como motivos adicionales que los llevan a aceptar estos convenios, el que conocen desde el momento de la siembra el precio que se les pagará por su producto. Sin embargo, el proceso de comercialización no está exento de problemas. Aunque una cláusula del contrato especifica que el pago de la cebada se realizará en un plazo no mayor de ocho días hábiles, con frecuencia La Impulsora se retrasa por períodos prolongados. Este fue el caso con la cosecha del ciclo O/I 1999/2000, cuando un mes después de haber entregado su cebada unos 3.500 productores no habían recibido su cheque (López, 2000). Como consecuencia, muchos de ellos no pudieron cancelar oportunamente sus créditos a la banca, se vieron obligados a pagar intereses moratorios y a comprometerse con agiotistas para iniciar el siguiente ciclo. La Impulsora también entrega semilla a algunos de los acaparadores más importantes de la región y son éstos los que la distribuyen a los ejidatarios, quienes firman en sus bodegas los contratos con La Impulsora; en este caso, si dicha empresa se retrasa en el pago de la cebada, el bodeguero ofrece adelantar dicho pago, siempre y cuando el productor renuncie a las bonificaciones por la calidad del grano que entonces capitaliza el bodeguero (Loeza, 2000; Mosqueda, 2000; García, 2000; Palma, 2000).

Los productores que intentaron trabajar con Agroincen, en el ciclo P/V 2000 no llegaron a concretar el convenio porque la empresa ofreció un precio más bajo que el vigente en el mercado (Parra, 2000; Quiroz, 2000). En la región de estudio los clubes de maíz no han tenido mayor impacto y los productores entrevistados manifestaron des-

confianza frente a esta posibilidad, por reiterados incumplimientos de Maseca y porque no se establece en el contrato un precio fijo desde la siembra (González, 1999; Quiroz y Razo, 1999). De hecho, Maseca prefiere abastecerse en los momentos de la cosecha directamente o a través de intermediarios (Parra, 2000).

Los ejidatarios que se interesaron en establecer contratos con Cargill para cultivar la variedad de trigo Eneida F94 manifestaban, en abril de 2001, su descontento porque la empresa les entregó la semilla a crédito para liquidarse hasta la cosecha, pero no especificó que éste tendría un costo financiero. Por otra parte, señalaron que si bien Cargill se comprometió a pagar un sobreprecio por esta variedad, hasta la cosecha no había aclarado si este sobreprecio correspondería a la calidad o a la variedad (Quiroz, 2001).

Los contratos llevados a cabo por el gobierno del estado con organizaciones ejidales fracasaron en gran medida por los problemas que enfrenta la pignoración de granos, cuando los productores no disponen de infraestructura propia para almacenarlo y cuando deben enfrentarse a un mercado abierto a las importaciones (SDAIR, 2000). El gobierno nunca se comprometió a garantizar el mercado para los granos acopiados por las organizaciones y éstas se enfrentaron a costos de pignoración en constante incremento que los llevaron a vender con pérdidas severas para las organizaciones. Por ejemplo, una sociedad de producción rural ejidal de Irapuato que participó en el programa en el ciclo P/V 1999, con el acopio de 1,300 toneladas de sorgo, no consiguió compradores a tiempo y quebró (Quiroz, 2000). Otro caso es el de la Unión de Ejidos 16 de Abril, que tenía 1.980 toneladas de maíz pignorado desde la cosecha del ciclo P/V 2000, y que hasta abril de 2001 no había podido venderlas porque el precio vigente era de \$ 1.600 por tonelada, monto que no cubría los costos de pignoración en que estaba incurriendo la organización. Una situación semejante vivían otras organizaciones que en conjunto tenían pignoradas cerca de 10.000 toneladas (Razo, 2001).

CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis realizado y la definición adoptada sobre las distintas relaciones contractuales existentes, se encontró la presencia de agricultura por contrato en los casos de la producción de hortalizas para la agroindustria congeladora, de cebada para la Impulsora y de trigo Eneida 94 para Cargill. Lo que practican empresas como Gamesa y Agroincen (en trigo y maíz, respectivamente), corresponde más bien a contratos de compra-venta, mientras que Tablex y Maseca, con los mismos productos, establecen con los productores otro tipo de relaciones contractuales.

Algunas diferencias y similitudes que se desprenden del

análisis de la variedad de relaciones contractuales mencionadas para el caso de granos y hortalizas son las siguientes:

- De acuerdo con el USDA (1996), a través de la agricultura por contrato el productor tiene mayor eficiencia productiva, estabilidad en el ingreso, mercado seguro y acceso al capital (crédito) y a los avances tecnológicos, al mismo tiempo que se beneficia de la dirección técnica, la experiencia en aspectos administrativos y el conocimiento del mercado que tienen las empresas, no fácilmente disponibles de otra manera. Si bien en general esto es cierto, en el artículo hemos reseñado algunas facetas de dicho régimen de trabajo que contribuyen a tener una idea más cercana a la cotidiana realidad de los productores. Bajo la agricultura por contrato, los productores de hortalizas y cebada transfieren el riesgo de fluctuaciones de precios a la empresa contratista, pero ésta transfiere al productor los riesgos que conlleva la producción agrícola (cambios climáticos, plagas, etc.) y, muchas veces también los del mercado, como pudo apreciarse que ocurría cuando las empresas hortícolas o su mercado se saturaban. En ambos grupos de cultivos, los productores involucrados con las agroempresas pierden independencia en cuanto a las decisiones sobre el proceso productivo.

- Las empresas hortícolas acuden a la agricultura por contrato básicamente por contar con un abasto continuo y de determinada calidad, como sucede también en el caso de la cebada producida para La Impulsora. Para las otras empresas compradoras de granos el principal incentivo es asegurarse la recepción de ciertos subsidios otorgados por el Estado, ya sea en alguna etapa de la producción o durante el proceso de comercialización. El Estado promueve la que él denomina "agricultura por contrato" como un instrumento para resolver, aunque sea parcialmente, los problemas de comercialización de los granos que afectan al país desde que éstos quedaron expuestos al libre comercio. Es decir, en este caso, los grandes consumidores reciben subsidios estatales para que acepten involucrarse en esa modalidad de producción, ofreciendo así una alternativa al menos a una pequeña parte de los cerca de 3 millones de campesinos que producen granos en México.

- La agricultura por contrato es incomparablemente más importante en el caso de las hortalizas que en el de granos, en parte debido a la dependencia que las empresas hortícolas tienen de la producción nacional, mientras que las compradoras de granos pueden abastecerse globalmente de éstos mediante su importación.

- En el caso de las hortalizas, los contratos son individuales, mientras que en granos las empresas buscan relacionarse con organizaciones de productores cuando éstos son pequeños.

- El Estado pregona que la agricultura por contrato es la alternativa a seguir por los productores de granos, sin

embargo, las medidas concretas de fomento son escasas. De hecho, las nuevas políticas de comercialización para esos productos, publicadas en el Diario Oficial de la Federación a comienzos de 2001, a pesar de que mantienen como objetivo expandir la agricultura bajo contrato, no especifican cómo hacerlo, siendo, además, difícil que esto suceda porque las empresas tienen acceso casi sin límite alguno a granos importados más baratos que los nacionales. En hortalizas no ha existido un planteamiento oficial impulsor de ese régimen de trabajo.

- Aunque los ejidatarios productores de granos se interesan en esta forma de producción, como lo muestra el caso de la cebada, los numerosos fracasos debidos a repetidos incumplimientos por parte de la mayoría de las empresas, los hacen desconfiar de ella. Sin embargo, los que cuentan con los recursos productivos requeridos para comprometerse en la agricultura por contrato, tanto en granos como en hortalizas, están dispuestos a participar en ella porque carecen de alternativas para satisfacer sus necesidades de financiamiento, asistencia técnica y mercados, sobre todo desde que el Estado prácticamente abandonó el fomento y la regulación de la producción agrícola.

- Exceptuando el caso de la cebada, para cuya producción La Impulsora Agrícola establece contratos desde 1958, la expansión de la producción bajo contrato en granos se da desde mediados de los años noventa impulsada por políticas del Estado, a diferencia de lo que sucede con las hortalizas, en las que esta forma de trabajo se expande exclusivamente por iniciativa de los empresarios privados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGROBAJÍO. 1999. Octubre/noviembre:18-21

ASERCA. 1999. *Agricultura por contrato cosecha nacional de trigo O/I 1999/2000*. México, 10 de noviembre: 1.

ASERCA. 2000. *Relación de posturas presentadas para participar en la subasta del apoyo a la comercialización de trigo panificable y cristalino de la cosecha del ciclo agrícola O/I 1999/2000*. Celaya, Guanajuato.

CARGILL DE MÉXICO, S.A. DE C.V. 2001. *Para ganar en todos los terrenos sólo con Cargill*. México. Tríptico de la empresa.

CEPAL/GTZ/FAO. 1998. *Agroindustria y pequeña agricultura: vínculos, potencialidades y oportunidades comerciales*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

CLAPP, Roger. 1994. "The Moral Economy of the Contract", en Little y Watts (Eds.) *Living under contract. Contract farming and agrarian transformation in Sub-Saharan Africa*. Madison: The University of Wisconsin Press.

DIMITRI, C.; JAENICKE, E. 1999. "Contracting in Tobacco?", *Tobacco Situation and Outlook*, ERS-USDA, December.

- ECHÁNOVE, Flavia. 2001a. "Working Under Contract for the Vegetable Industry in Mexico: A Means of Survival", *Culture and Agriculture*. Vol. 23, no. 3.
- ECHÁNOVE, Flavia. 2001b. "Integration and Restructuring of the Food Industry: The Case of Frozen Vegetables in México", *Nordic Journal of Latin American and Caribbean Studies*. XXXI: 37-53.
- FLYNN, Patricia; BURBACH, Roger, 1978. "Imperialismo en Almíbar: La Compañía del Monte en México", *Cuadernos Agrarios*, N° 6, México (mayo).
- GLOVER, D.; KUSTERER, K. 1990. *Small Farmers, Big Business. Contract Farming and Rural Development*. New York: St. Martin Press.
- GREIDER, William, 2001. "La rebelión de los granjeros. Resistencia contra las grandes corporaciones", *Masiosare*, La Jornada, 14 de enero del 2001: 6-7.
- HEFFERNAN, William. 2001. "Consolidation in the food agriculture system" (www.competitivemarkets.com/library/academic/ocmara3.htm).
- IMPULSORA AGRÍCOLA. 2000. *Contrato de compra/venta de semilla y fungicida, y de grano comercial de cebada maltera del ciclo otoño/invierno*. México, 3 de enero.
- KEY, Nigel; RUNSTEN, Dave. 1999. "Contract farming, smallholders and rural development in Latin America: the organization of agroprocessing firms and the scale of outgrower production", *World Development*, Vol. 27, N° 2: 381-401.
- LITTLE, Peter; WATTS, Michael (Eds.). 1994. "Introduction" in *Living under Contract. Contract Farming and Agrarian Transformation in Sub-Saharan Africa*. Madison: The University of Wisconsin Press.
- LÓPEZ, F. 2000. *Carta del ingeniero Francisco López, secretario del SDAIR al Ing. Héctor Télis, director general de Impulsora Agrícola*. México, 11 de mayo.
- PERRY, J.; BANKER, D. 2000. "Contracting Changes How Farm Do Business", *Rural Conditions and Trends*, Vol. 10, N° 2. ERS-USDA.
- RAMA, R.; VIGORITO, R. 1979. *Transnacionales en América Latina. El Complejo de Frutas y Legumbres en México*, México: Ed. ILET-Nueva Imagen.
- RAYNOLDS, Laura. 1997. "Restructuring National Agriculture, Agro-Food Trade and Agrarian Livelihoods in the Caribbean", en Goodman y Watts (Eds.), *Globalising Food. Agrarian Questions and Global Restructuring*. London: Routledge.
- RICKSON, Roy; BURCH, David. 2001. "Contract farming in organizational agriculture: the effects upon farmers and the environment", en Burch *et al.* (eds.), *Globalization and Agri-Food Restructuring. Perspectives from the Australasia Region*, Ed. Avebury, England.
- ROUDIÑO, Lourdes Edith. 2000. "Tienden a aplicarse más recursos al agro mediante parafinancieras", *El Financiero*, 1 de octubre: 39.
- RUNSTEN, D.; KEY, N. 1996. *Agricultura de contrato en los países en desarrollo: aspectos teóricos y análisis de algunos ejemplos en México*. CEPAL-FAO-GTZ: RLC/96/14-RLCP-01.
- STEFFEN, C.; ECHÁNOVE, F. 2001. "Sobreviviendo a la apertura comercial: el caso de los ejidatarios productores de granos", *Sociológica*, Año 15 N° 44, México, noviembre.
- TEUBAL, Miguel. 1995. *Globalización y Expansión Agroindustrial*. Argentina: Ediciones Corregidor.
- USDA, *Economic Research Service*. 1996. *Farmer's Use of Marketing and Production Contracts (AER-747)*. Washington D.C.
- WATTS, Michael. 1994b. "Life under Contract: Contract Farming, Agrarian Restructuring and Flexible Accumulation", en Little y Watts (Eds.), *Living under Contract. Contract Farming and Agrarian Transformation in Sub-Saharan Africa*. Madison: The University of Wisconsin Press.
- WOLF, S.; HUETH, B.; LIGON, E., 2001. "Policing Mechanisms in Agricultural Contracts", *Rural Sociology*, Vol. 66, N° 3 (September).

ENTREVISTAS

GARCÍA ALANÍS, Carlos Jaime. 2000. Gerente Agrícola de GIMSA, León, Guanajuato.

GARCÍA, Juana. 2000. Unión de Ejidos 16 de abril. Charco de Pantoja, Guanajuato.

GONZÁLEZ LEDEZMA, Gilberto. 1999. Fondo de Aseguramiento Domingo Ledezma, Charco de Pantoja, Guanajuato.

LARA, J.; CANO, A. 2000. Presidente y secretario de la Unión de Ejidos Tierra y Libertad de Villagrán, Guanajuato.

LOEZA, Hugo. 2000. Ejidatario de Charco de Pantoja, Guanajuato.

MOSQUEDA, Mercedes. 2000. Unión de Ejidos 16 de Abril, Charco de Pantoja, Guanajuato.

NAVARRO, Raúl. 2000. Gerente de Agroincen, Celaya, Guanajuato.

PALMA GARCÍA. 2000. Presidente de la Sociedad de Producción Rural de Charco de Pantoja, Guanajuato.

PARRA, José Ramón. 2000. Subgerente de FIRA, Valle de Santiago, Guanajuato.

QUIROZ, Abelardo. 1999, 2000, 2001. Unión de Ejidos 16 de Abril, Charco de Pantoja, Guanajuato.

RANGEL, Víctor Hugo. 2001. Coordinador Administrativo de Crédito Agrícola, Cargill de México, Irapuato, Guanajuato.

RAZO, Hugo. 1999, 2001. Unión de Ejidos 16 de Abril, Charco de Pantoja, Guanajuato.

RUIZ, Adolfo. 2000. Jefe de Operaciones Agro de Gamesa, Irapuato, Guanajuato.

SECRETARIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL, SDAIR. 2000.

Reuniones con productores ejidales, julio.

SERRANO, Alfredo. 2001. FIRA, Celaya, Guanajuato.

VÁZQUEZ, Valentín. 2001. Jefe de Dirección de Estadísticas, Sagarpa, Celaya, Guanajuato.

VENEGAS, Arturo. 2000. Director General de OPISEC, Villagrán, Guanajuato.