

May
1982
986

El Empresario Agrícola

en el jugoso negocio de las frutas
y hortalizas de México

Humberto González Chávez



Ontvangen

30 MEI 1994

UB-CARDEX

PROPOSITIONS

1. To state that globalization is socially constructed is to recognize that this is a historical process with discontinuities and contradiction.
2. The globalization process is becoming a real process, because it has crossed the life-world of ordinary people. Now more than before, they are thinking and acting globally.
3. Eden (1993) stated that the paradox for multinational enterprises is to develop a global strategy in very different socio-cultural situations.
4. The heterogeneity of the development process can be understood as the coexistence of large, medium and small enterprises. Nevertheless, more important than the size of the enterprises is their interdependence in specific economic, political and cultural contexts.
5. The interdependence between enterprises is the result of both the exchanges of goods, services and knowledge experiences; negotiations, and struggles between their members.
6. The social study of entrepreneurs is especially difficult. They consider it normal to be objects of the development studies, but they resist investing their time in talking to researchers. They also are intolerant of the morbid curiosity of these researchers.
7. The entrepreneurs agree to cooperate with the researchers only when they are certain that they are not going to lose money and prestige, when they trust that the information they provide is not going to be used by their opponents, and when they recognized the competence of the researcher.
8. The Salinas administration opened the market, deregulated the economy, controlled the salaries, finished the land reform, developed an assistant program for the poor people called Solidaridad and, signed a North American Free Trade Agreement. All these policy reforms looked fine, until a sudden shout from the Chiapas forest said to everybody: "That's enough"! Since then, the fragility of our "development" and the uncertainty of our future became obvious for all of us.
9. During my stay at the Agricultural University of Wageningen, some members of the faculty proposed to change the name of the Department of non Western Sociology to the Sociology of Rural Development. They insisted that the first name was embedded in a colonial view of the world. The name changed. For some people it was a victory; for some other the things continued as they had before.

10. Leaving my provincial life and provincial university to study in a Dutch university, it was a shock to know that I was considered citizen of a non western society and a member of an under-developed nation seeking knowledge about his society. Fortunately, I found in this last university faculties and students that rejected this categorization of the world and were seeking new perspectives for understanding the social change in the world. I found it extremely positive discussing my ideas with these people.
11. My main academic experience in Wageningen was recognizing the huge difference between countries of the Third World and how enlightening comparative studies between them can be.
12. In the Netherlands for the first time in my life I felt that I was Latino-American; also I knew that there were more common cultural elements than just the language with the Spanish.

Promotie:

El Empresario Agrícola en el jugoso negocio de las frutas y hortalizas de México

Humberto González Chávez

Woensdag 8 juni 1994 (13.30 pm): Aula Landbouwniversiteit, Wageningen

El Empresario Agrícola
en el jugoso negocio de las frutas
y hortalizas de México

De agrarische ondernemers
en de sappige handel van Mexicaans
groenten en fruit



0000 0576 9076

Promotor: dr. N. Long, hoogleraar in de rurale ontwikkelingsociologie

NN08201, 1786

El Empresario Agrícola en el jugoso negocio de las frutas y hortalizas de México

Humberto González Chávez

PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad van doctor
in de landbouw- en milieuwetenschappen
op gezag van de rector magnificus
dr. C. M. Karssen
in het openbaar te verdedigen
op woensdag 8 juni 1994
des namiddags te een uur dertig in de Aula
van de Landbouwniversiteit te Wageningen

157 100 0418

~~BIBLIOTHEEK~~
~~LANDBOUUNIVERSITEIT~~
WAGENINGEN

CIP-DATA KONINKLIJKE BIBLIOTEEK, DEN HAAG

González-Chávez, Humberto

El empresario agrícola en el jugoso negocio de las frutas y hortalizas de México /
Humberto González Chávez

[S.l.:s.n.] - Ill.

Thesis Wageningen. - With ref. - With summary in Dutch.

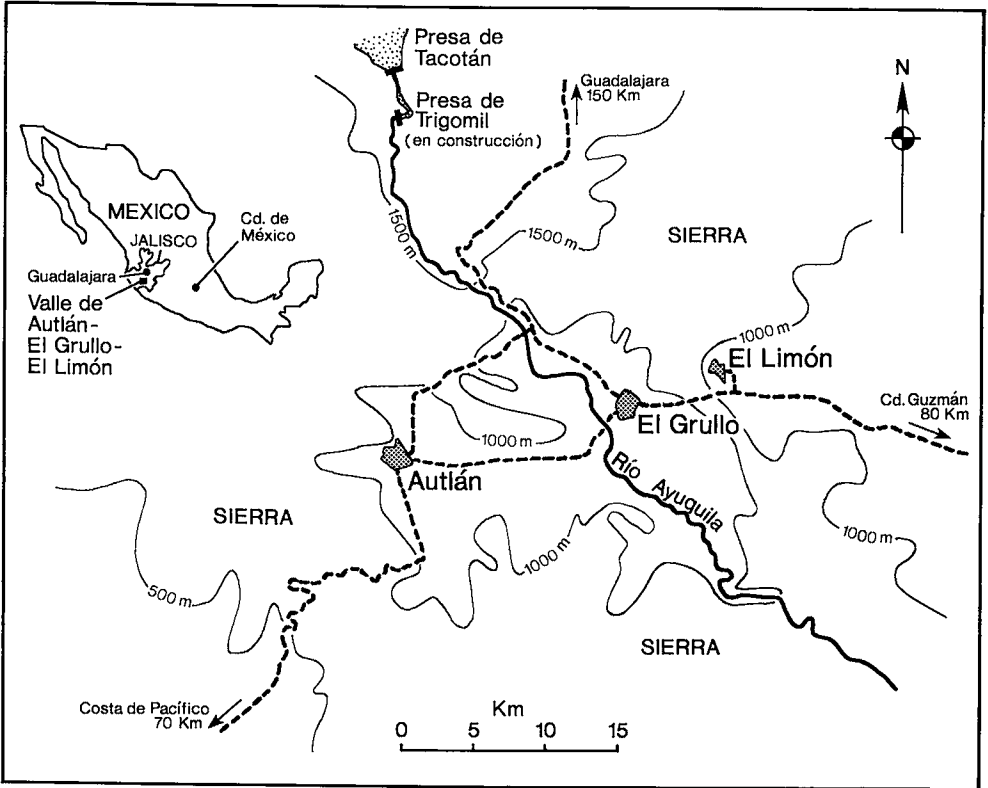
ISBN 90-5485-240-2

Subject headings: agricultural development ; Mexico /
export entrepreneurs ; Mexico

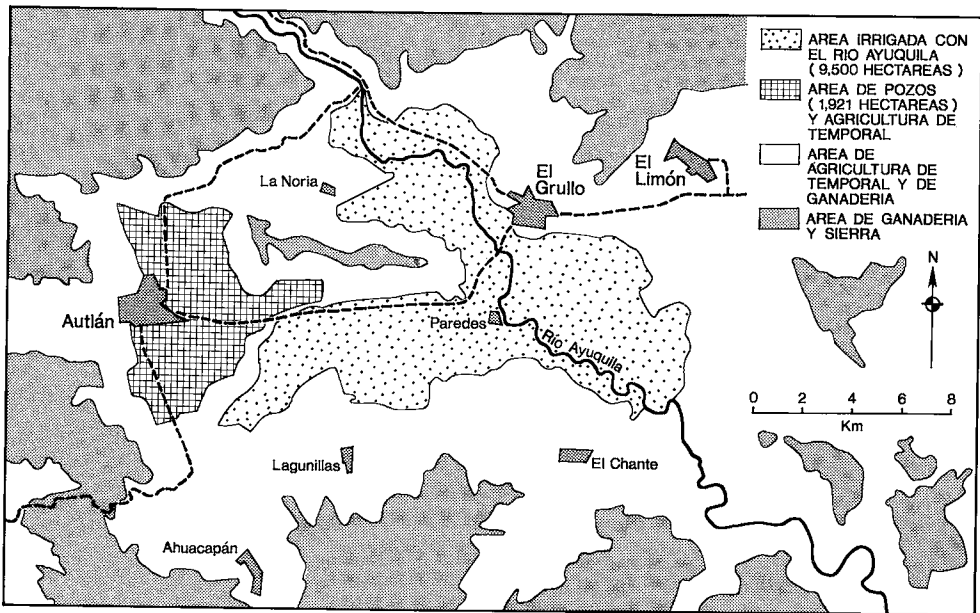
Para Alfonso y Maria Teresa
mis padres

INDICE

Prólogo	9
Introducción	
Una metodología desde la perspectiva del actor social	16
Capítulo 1	
El empresario agrícola en la economía internacional	47
Capítulo 2	
En busca de un espacio para producir hortalizas. El área temporalera de Autlán	83
Capítulo 3	
Las asociaciones de productores: actores colectivos	117
Capítulo 4	
Pluralidad sociocultural en la agricultura de exportación: Rancho El Emporio	152
Capítulo 5	
Una carrera político empresarial: Diego Paz	190
Capítulo 6	
Los Jara: Una confederación de empresas	218
Capítulo 7	
El encuentro de dos <i>praxis</i> agrícolas: La hortofruticultura y el complejo agrícola y ganadero	261
Capítulo 8	
La confrontación de dos proyectos productivos. Los campesinos y la compañía	295
Capítulo 9	
Conclusiones	327
Bibliografía	342
Resumen/Samenvatting	356
Curriculum Vitae	363



Mapa 1. El valle de Autlán, El Grullo y El Limón.



Mapa 2. Áreas de producción agrícola en el valle de Autlán, El Grullo y El Limón

PREFACIO

Este trabajo analiza el proceso de transformación que experimentó una área agrícola con la llegada de empresas agroexportadoras de origen norteamericano, que iniciaron el cultivo en gran escala de frutas y hortalizas para el mercado de invierno de Estados Unidos. El estudio de este proceso de cambio lo he realizado desde una perspectiva teórica y metodológica que centra su atención en los actores participantes. Del conjunto de los actores sociales que en él intervinieron, centré mi atención especialmente en los empresarios de origen mexicano. Ellos se incorporaron a este campo empresarial como productores de cultivo de exportación, pero progresivamente se incorporaron también al procesamiento industrial - empaque de los productos, básicamente- y a la comercialización de ellos en los mercados nacional e internacional. Mi interés por estos actores sociales obedece, en primer lugar, a la importancia económica que llegaron a tener en el área de estudio. Quince años después de iniciado el cultivo de frutas y hortalizas para exportación en el área por las compañías norteamericanas, los empresarios locales sembraban la mayor parte de ellos, contaban con sus propias plantas o "empaques" y habían ampliado su margen de negociación ante los intermediarios norteamericanos y nacionales que comercializaban su producción. Los empresarios locales debieron competir con las empresas extranjeras en la localidad y en Estados Unidos y desarrollar diversas iniciativas en ambos países con el propósito de hacer crecer sus empresas. Los empresarios más grandes se trasladaron a otras áreas agrícolas del país e iniciaron en ellas un proceso similar al que tuvo lugar en el área de estudio con la llegada de las empresas agroexportadoras.

En segundo lugar, el estudio de estos empresarios nos brinda la oportunidad de analizar la participación activa de los actores locales ante la intervención de las empresas transnacionales y explicar en otros términos el proceso de cambio que se desencadena a partir de la llegada de éstas. Por último también nos permite ahondar en los vínculos que se establecen entre las economías internacional y local, considerando las iniciativas que se formulan desde esta última.

El área de estudio se localiza en el occidente de México. Es un valle ubicado en la cadena montañosa llamada Sierra Madre Occidental que comparten tres municipios del estado de Jalisco: Autlán, El Grullo y El Limón.

Para dar cuenta del proceso de cambio social que experimentó esta área agrícola, me he propuesto ahondar sobre tres problemáticas de carácter teórico. La primera se centra su atención en la intervención de las empresas transnacionales, y se propone responder a la pregunta de qué papel desempeñan éstas en el cambio social de los lugares donde operan. Mi postura ante esta problemática es que la acción de las empresas transnacionales se configura a partir de la resistencia que genera y de las iniciativas que emprenden los actores locales, quienes perciben nuevas o diferentes posibilidades de acción en su beneficio a partir de las iniciativas y de los ofrecimientos que les hicieron las empresas extranjeras al llegar a los lugares que ellos habitaban. El éxito del proyecto de las compañías no está asegurado por el solo hecho de contar con abundantes recursos financieros, tecnología, un conocimiento especializado en ciertos cultivos y técnicas de producción o por sus relaciones con el mercado internacional. Si se analiza la forma como han operado estas empresas agroexportadoras, es posible advertir que al llegar a una nueva área deben actualizar su experiencia tecnológica, tarea en la que tienen gran importancia el conocimiento y las experiencias de los productores locales; asimismo deben encontrar formas adecuadas de acceder a recursos claves, como la tierra y el agua, que se encuentran en manos de éstos últimos, encontrar los canales idóneos para interesar e involucrar en la producción de cultivos de exportación a los productores del área y, además, negociar con ellos los contratos mediante los cuales se establecen el financiamiento y la comercialización. También deben desarrollar habilidades en los trabajadores e instaurar rutinas de trabajo a las que éstos se resisten de múltiples formas. Por último, deben participar de una red de relaciones sociales que les permita acceder a los centros de decisión local -los municipios y las dependencias del gobierno federal- que, por una parte, garantizan y reglamentan el acceso a ciertos recursos naturales y humanos locales y, por otra, median en los conflictos que se presentan en torno a ellos.

Al percibir los grandes retos que debe afrontar una empresa extranjera para operar en un área nueva y considerar los fracasos que experimentaron en ciertas iniciativas, caemos en la cuenta de la importancia que tiene la participación de los actores locales en el cambio social y concebimos en otros términos las relaciones de poder que se establecen entre ellos y las compañías.

La segunda problemática ahonda sobre el proceso de "globalización" o "internacionalización" desde una perspectiva que nos permite entender el papel que en ella desempeñan los actores sociales. Al optar por una perspectiva teórica y metodológica diferente para analizar la vinculación y complementariedad que se establece entre distintas regiones y naciones del mundo, cuestiono el postulado que presenta una estructura económica mundial integrada como un todo funcional, que conduce a una mayor homogeneización económica y cultural. Según aquellos que defienden esta concepción, dicha estructura tendría una existencia independiente de los actores sociales y determinaría el papel que éstos tienen, así como los intereses que los motivan a actuar. Ante este postulado, mi trabajo insiste en la heterogeneidad que es posible advertir en los procesos que operan a nivel mundial y en la necesidad de reconocer las particularidades históricas que presentan a nivel de cada región y país; su estudio, es realizado a partir de las iniciativas de actores individuales y colectivos específicos y de las redes de relaciones sociales que desarrollaron al operar en diversos lugares y medios socioculturales.

Los empresarios no son agentes circunscritos a una área, región o nación, por el hecho de que las delimitaciones jurídicas y administrativas tienen un origen histórico, cuyo origen reside en la manera como cada individuo y colectividad las asume y les confiere significados y usos. Los empresarios definieron flexiblemente sus fronteras en razón de las necesidades e intereses de su empresa. De esta manera, dieron continuidad o abrieron nuevos vínculos económicos y sociales en todas aquellas regiones en las que operaban en México y en Estados Unidos.

Al ampliar su margen de acción en la producción, el procesamiento y la comercialización de sus productos y operar de manera eficiente en ambos lados de la frontera de México y Estados Unidos, los empresarios locales pudieron contrarrestar el fuerte control que ejercían las empresas norteamericanas y acceder a mayores beneficios en el jugoso negocio internacional de frutas y hortalizas. Sin embargo, el éxito de estos empresarios es fuertemente disputado por las empresas norteamericanas, que mantienen algunas ventajas ante ellos por su mayor escala de producción, que les otorga mejores oportunidades al comercializar los productos y les permite un más amplio acceso al crédito internacional. Debido a este nivel de competencia y de control, sólo unas cuantas empresas locales pudieron acceder al mercado internacional.

La tercera problemática que aborda este trabajo analiza las prácticas de cultivo que realizan los productores norteamericanos y mexicanos y sus consecuencias directas en la productividad de los recursos del área. La pregunta

central en este caso es si la práctica de esta agricultura mantiene los niveles de productividad en el largo plazo de tal manera que puedan beneficiarse los productores de generaciones futuras. El resultado de este trabajo reafirma las conclusiones que han venido presentando otros investigadores, al señalar el deterioro que causa este tipo de agricultura en los ecosistemas en que se desarrolla. Los empresarios agroexportadores, al advertir que disminuyen los rendimientos y las utilidades que les generan sus cultivos, buscan de manera recurrente áreas donde nunca se han sembrado y una vez que las encuentran se cambian a ellas.

En México todavía existe la posibilidad de encontrar nuevas áreas susceptibles de ser incorporadas a la explotación intensiva de estos cultivos, razón por la cual los empresarios agroexportadores pueden cambiarse de lugar y continuar una agricultura que produce un deterioro de los recursos naturales. Ellos valoran los recursos naturales desde la reducida óptica de sus empresas y de las oportunidades que se les presentan en el corto plazo para acceder al mercado internacional. Cuando los índices de productividad disminuyen y las oportunidades de acceso a los recursos se modifican por la presencia de los productores locales, los empresarios agroexportadores se desplazan a otras áreas sin importarles los problemas que han originado ni la difícil situación que por esta causa enfrentan los trabajadores eventuales y permanentes que antes empleaban sus empresas y los sectores comercial y de servicios que crecieron a la par de esta agricultura en las áreas agrícolas donde operaron.

El aporte de mi trabajo al estudio de esta problemática es, en primer lugar, que esta forma de utilizar los recursos naturales instaurada por las empresas norteamericanas es reproducida por los productores nacionales; sin embargo, estos últimos por el hecho de recidir en las áreas de producción y de ser propietarios de las tierras de cultivo, toma algunas medidas de control para aminorar los efectos perniciosos que las empresas estadounidenses y ellos mismos ayudaron a crear. De esta manera pueden continuar por más tiempo la explotación de las áreas agrícolas en las que han invertido mayores recursos y donde, por su conocimiento y redes de relaciones sociales, tienen mayores posibilidades de éxito. Las grandes empresas locales, sin embargo, aunque siguen produciendo en las áreas donde surgieron, desarrollaron plantaciones en otras donde nunca antes fueron sembradas con cultivos hortofrutícolas. De esta manera, emularon a las empresas norteamericanas y dieron continuidad a una práctica que en este trabajo he denominado de conquista.

A lo largo de este trabajo, el método etnográfico me permitió reunir la información más relevante para profundizar en las tres problemáticas antes

mencionadas. Con base a esta metodología puede ahondar en las concepciones y acciones de los actores centrales de este trabajo, y de todos aquellos con quienes mantienen una relación constante. En los diferentes capítulos presentaré los resultados de los encuentros y de las experiencias vividas con ellos durante los años de 1987 y 1988 y en algunas visitas que realicé posteriormente al área. Durante este tiempo de convivencia, mi interés se centró en la manera habitual como ellos enfrentan los problemas cotidianos de sus empresas e interactúan con los actores sociales dentro y fuera de las mismas; asimismo, indagué sobre sus historias de vida y carreras empresariales para conocer los diferentes estilos con que los empresarios agroexportadores enfrentan situaciones problemáticas comunes a todos ellos.

Mi interés por las formas de conocimiento y de acción de los actores sociales, me hizo reflexionar sobre mi propia experiencia de conocimiento como actor social dedicado a la profesión de la antropología social. Considero que estas reflexiones forman parte del proceso de elaboración de este trabajo y permiten al lector una primera aproximación a los empresarios agroexportadores. Por esta razón he dedicado la introducción de este trabajo a ahondar en la experiencia de conocimiento que implica una perspectiva desde los actores participantes. Con este fin he optado por rediscutir ciertos fundamentos epistemológicos en los que se apoya la etnografía como un método de conocimiento social.

El presente trabajo consta de nueve capítulos, el último de los cuales corresponde a las conclusiones. En el primero discuto la bibliografía más relevante sobre el empresario de los países en desarrollo en la economía internacional y planteo con mayor detalle cada una de las problemáticas mencionadas en este prefacio. En el capítulo 2 presento un acercamiento al área de estudio, es decir, de Autlán, El Grullo y El Limón, a partir de los elementos significativos para los empresarios agroexportadores norteamericanos que iniciaron la agricultura de exportación. Al estudiar retrospectivamente las acciones, las motivaciones y los elementos significados del paisaje agrícola que más valoraban estos empresarios, podemos identificarlos a partir de los contenidos prácticos y discursivos que los caracterizan.

En el capítulo 3 de este trabajo profundizo sobre las respuestas que presentaron los productores locales que se sumaron a la producción para exportación. Este capítulo nos permite tener una visión del área de estudio después de la llegada de las empresas agroexportadoras y analizar las organizaciones de productores agroexportadores como actores colectivos.

Los capítulos 4, 5 y 6 tienen en común el ser cada uno de ellos estudios de casos de las carreras empresariales de diferentes productores locales. Estos casos en su conjunto, nos hacen caer en la cuenta en la heterogeneidad que se puede advertir en los procesos de desarrollo y en la multiplicidad de respuestas que presentan los actores que participan en ellos. Cada capítulo es una unidad que intenta dar cuenta del surgimiento y la consolidación de una empresa agroexportadora. Más en detalle, el capítulo 4 se analiza el desarrollo de la compañía más exitosa de Autlán y se ahonda en los aspectos que permitieron a sus propietarios resolver mejor las situaciones por las que atraviesan todos aquellos que actúan en la producción de frutas y hortalizas para el mercado internacional. En este mismo capítulo mostramos cómo el crecimiento y la complejidad administrativa condujo a sus propietarios a constituirse en un actor colectivo corporado para administrar diversas empresas situadas en lugares distantes unos de otros.

El capítulo 5 muestra la importancia de la red de relaciones sociopolíticas de quienes se especializan en la producción de frutas y hortalizas y ahonda en la problemática de la intermediación política. El capítulo 6 analiza una estrategia a la que recurren frecuentemente los empresarios pequeños y medianos que operan en este campo empresarial, quienes desarrollan diversas formas de cooperación que les permiten hacer frente a su crónica escasez de capital y a los riesgos que les plantea el operar en un campo muy competitivo y riesgoso, donde las mejores oportunidades de financiamiento y de comercialización se ofrecen a aquellos empresarios con una escala mayor de producción. Estos empresarios forman "confederaciones de empresas" para alcanzar colectivamente ciertos objetivos comunes.

Los capítulos 7 y 8 analizan la expansión de las empresas agroexportadoras de origen local veinte años después de que llegó la primera empresa norteamericana al área de estudio. Cada uno de estos capítulos presenta un estudio de caso de las acciones que iniciaron estos empresarios en dos áreas agrícolas diferentes, donde nunca antes se habían sembrado frutas y hortalizas para el mercado de exportación. Estos estudios sobre las interacciones de los empresarios con diversos actores sociales permiten ahondar, en primer lugar, en los elementos persistentes de su praxis, que los identifican con las empresas norteamericanas, y destacar aquellos otros elementos que los distinguen de ellos. Un tema central en ambos capítulos es el análisis de las relaciones de poder en los encuentros cotidianos de estos empresarios con los actores de las áreas en las que actúan. El material etnográfico brinda un acceso privilegiado a esta problemática.

Para realizar el presente trabajo recibí una beca de la Fundación Ford de 1987 a 1989 y de la Universidad Agrícola de Wageningen durante los primeros ocho meses de 1990 a lo largo de este tiempo participé en el proyecto dirigido por el profesor Norman Long titulado "Contrasting Patterns of Irrigation Organization, Peasant Strategies and Planned Intervention", realizado conjuntamente por dicha universidad y El Colegio de Jalisco. A partir de agosto de 1990 me incorporé al Centro de Investigaciones y Superiores en Antropología Social (CIESAS), institución de la que he recibido el apoyo necesario para redactar este trabajo. En 1991, el Seminario de Estudios de la Cultura me otorgó financiamiento para realizar un nuevo período de trabajo de campo en la región de estudio y en McAllen, Texas, Estados Unidos, donde se encuentran las oficinas centrales de las distribuidoras norteamericanas. Desde 1991 he venido colaborando con el Instituto de Estudios Económicos y Regionales de la Universidad de Guadalajara, en un proyecto que analiza los efectos regionales de la política liberal del Estado mexicano. Por último, durante el año académico 1992-1993 conté con las facilidades que me otorgó el Centro Mexicano del Instituto de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Texas, para terminar de escribir esta última versión de mi trabajo.

Deseo expresar mi agradecimiento a los productores de Autlán, Jalisco, a los directivos de la Asociación Local y a múltiples personas de esta ciudad y de la región que me ayudaron en el trabajo de campo. El profesor Norman Long compartió ampliamente conmigo su tiempo y su búsqueda para elaborar una nueva perspectiva en los estudios del desarrollo. Gracias a él y a su esposa Ann por todos sus apoyos. Fue positivo el intercambio de ideas y de preocupaciones teóricas que compartí con los colegas estudiantes de doctorado y los investigadores que participamos en el proyecto al que hice anteriormente referencia; también fueron enriquecedoras las discusiones que establecí con los colegas de CIESAS Occidente, en las reuniones regulares del seminario interno. Deseo agradecer la lectura detallada y las sugerencias que me hicieron Pieter de Vries y Gerard Verschoor.

Agradezco muy especialmente a mi esposa, quien a través de su trabajo sobre empresarios (Calleja 1987 y 1992) me interesó en esta problemática. Con ella he mantenido enriquecedora discusión sobre este tema a lo largo de todos estos años. A mis dos hijos Luis Ignacio y Humberto, gracias por enfrentar positivamente, a su corta edad, los retos que a todos nos implicó cambiar cinco veces de lugar de residencia y tres veces de país, de cultura y de lengua.

INTRODUCCIÓN

UNA METODOLOGÍA EN LA PERSPECTIVA DEL ACTOR

Esta introducción tiene el propósito de presentar un conjunto de reflexiones en torno a la manera como se obtuvo la información de campo con que se elaboró esta tesis, para lo cual establecí una relación directa y personalizada con múltiples individuos y grupos. He optado por hablar de esta problemática, que en la mayoría de los textos antropológicos se expone con unas cuantas frases del prefacio o de los agradecimientos, porque estoy convencido de que el trabajo de investigación social se *construye* a partir de la comunicación y las interacciones que los investigadores mantenemos con los múltiples actores sociales -individuales y colectivos- durante el curso de nuestro trabajo. En consecuencia, deseo ofrecer una aproximación a los actores centrales de este trabajo -los empresarios agroexportadores de frutas y hortalizas frescas- y a la forma en que respondieron ante la perspectiva de ser investigados. Asimismo, quiero describir los encuentros que sostuvimos y que me sirvieron para comprenderlos tanto a ellos como al contexto social en el que se desarrollan.

Si alguien no comparte la convicción a la que he hecho referencia arriba, le recomiendo pasar al primer capítulo, donde presento el marco de discusión en que se inscribe este trabajo y sus aportes a la problemática central de estudio.

Entre observar y participar

En antropología social es un hecho poco cuestionado que el principal medio de conocimiento al hacer trabajo de campo es la *observación participante*. Con esta metodología se intenta vincular dos roles que en sentido estricto son contrapuestos. En primer lugar, el rol de observador -que consisten en seguir con atención o

examinar cuidadosamente algo- presupone que el investigador puede tomar distancia y permanecer ajeno e imparcial a la manera como se desarrolla la acción social que él está interesado en conocer, de la misma forma en que lo hace otro tipo de científico en un laboratorio. Ahora bien, los significados y las intenciones que los individuos y los grupos sociales confieren a sus expresiones y a sus acciones en caso de ser tomados como objeto de estudio reciben el mismo tratamiento de hechos examinados por un observador atento e imparcial, quien también definirá la relación que éstos guardan con las acciones de los sujetos que estudia.

El rol de investigador participante, en contraposición con el de observador, sugiere que el primero se involucra en los procesos sociales que son objeto de su interés e intenta conocerlos a partir de una interacción constante con los actores sociales que toman parte activa en ellos. Con este fin, el investigador se relaciona y establece una comunicación con los investigados para conocer los significados y las motivaciones a partir de las cuales orientan sus acciones e interactúan. En este contexto, el investigador mismo es considerado un actor social. El conocimiento del mundo social que éste desea investigar es construido sobre la base de ciertas experiencias previas y a partir de la constante interacción con aquellos que quiere conocer; por tanto, conoce interpretando la comunicación y las interacciones que establece con los otros. Por último, el investigador, al involucrarse activamente en el actuar cotidiano de los investigados realiza opciones y -como veremos más adelante- establece compromisos con ellos en torno a intereses y valores planteados explícita o implícitamente en la comunicación.

Las diferencias entre el rol de observador y el de participante podemos explicarlas a partir de la especificidad de las disciplinas sociales frente a las naturales, como veremos más adelante; pero también su origen en las diversas perspectivas teóricas en las ciencias sociales, como se verá en el curso de esta introducción y de todo el trabajo.

Plantear una investigación que centre su atención en los actores sociales significa tomar muy en serio la manera como ellos cognitiva e interactivamente participan y definen el mundo natural y social en que viven. Su acción, al igual que la del investigador, se enmarca "... en contextos de sentido y está subjetivamente motivada e intencionalmente articulada de acuerdo con sus intereses particulares y con lo que le resulta factible" (Schutz y Luckmann 1977: 35). El sentido - comprensión de los significados- y la intencionalidad que acompañan a la acción social son partes esenciales de ella y no pueden ser disociados debido a que es precisamente a partir de ellos como se hace posible un mundo intersubjetivo y la

comunicación humana (Giddens 1967: 135). Por tanto, sentido e intencionalidad no pueden ser considerados como elementos que podamos analizar independientemente de la acción social y darles un tratamiento de "conocimiento preteórico", "falsa conciencia", o situarlos dentro de lo que podría llamarse "sociología espontánea"; antes bien, son elementos esenciales para la comprensión de la acción social, y su entendimiento plantea grandes retos para quienes tratamos de dar cuenta de ella.

Existe una discusión en torno al tipo de conciencia que los actores sociales tienen sobre su praxis y a la intencionalidad que persiguen al actuar. Sobre este punto, la fenomenología (Schutz y Luckmann 1973, y Berger y Luckmann 1972) aporta elementos valiosos que nos lleva a ver a los individuos como miembros de la sociedad y con un conocimiento y una experiencia adquirida que les permiten desenvolverse en ella. Este conocimiento es experimentado como socialmente compartido y se considera válido en la medida en que efectivamente permita la comunicación y la resolución de las situaciones prácticas que plantea la vida cotidiana. Este conocimiento es cuestionado y se vuelve reflexivo cuando aparecen situaciones nuevas o problemáticas. Esta actitud cuestionante desaparece cuando la situación problemática es resuelta, y la nueva experiencia se incorpora al acervo de conocimientos que permite a un individuo guiar su *praxis* en la vida cotidiana. Ahora bien, en la medida en que este elemento prueba su efectividad para resolver problemas rutinarios y permite la comunicación con otros es transformado en algo habitual y deja de ser reflejo, como es el caso de las "tipificaciones lingüísticas" y de las "recetas de conducta" (Schutz y Luckmann 1973: 36-37). En la vida cotidiana las acciones de los otros nos resultan comprensibles puesto que las situamos en contextos específicos socialmente compartidos (Schutz 1962).

Bourdieu (1988: 84-70) plantea la existencia de un "agente socializado con un sentido práctico" y encuentra útil la metáfora de la acción de jugar. Señala que el conocimiento de las reglas de un juego difícilmente permite explicar el sinnúmero de jugadas que se presentan, las cuales están inscritas en el juego, pero en estado de posibilidad; tampoco nos ayuda a conocer "la maestría o dominio práctico de la lógica o de la necesidad inmanente de un juego que se adquiere por la experiencia..." (ibíd.:69). El investigador, al participar en la vida rutinaria de los actores sociales, debe aprender a desenvolverse en ella y adquirir un cierto dominio del juego a través de la comunicación y la interacción con los actores sociales que desea conocer. Su relación tiene una finalidad predeterminada -un propósito de investigación- conocida y, en cierta medida, valorada por ellos. Sobre éste punto volveré más adelante.

Ahora bien, la comprensión del sentido y la intencionalidad de la acción social se nos presenta de antemano "estructurada simbólicamente", en categorías o tipificaciones, la mayoría de las veces ajenas a nosotros. Esta situación particular de las ciencias sociales, plantea a éste un gran reto. Sobre este punto Habermas (1989: 160), quien retoma a Cicourel, Giddens y Skjervheim,¹ aporta elementos valiosos. La reflexión teórica se realiza sobre "un mundo preinterpretado", en el que la tarea de interpretación por parte del investigador tiene como base "una relación intersubjetiva", posible a través de la comunicación. En ella el investigador hace uso de su capacidad de relación y comunicación y trata de mirar el mundo significativo del otro "*desde dentro*":

La realidad simbólica preestructurada constituye un universo que tiene que resultar incomprensible si sólo se lo mira con los ojos de un observador incapaz de comunicación. El mundo de la vida sólo se abre a un sujeto que haga uso de su competencia lingüística y de su competencia de acción. El sujeto sólo puede tener acceso a él participando, al menos virtualmente, en las comunicaciones de sus miembros y por tanto convirtiéndose así mismo en un miembro por lo menos potencial (Ibíd.:160).

Esta situación lleva a entender al otro en términos de un sujeto capaz de conocer el mundo en que está inserto y de dar cuenta de él. En este sentido, el conocimiento del "otro" es equiparable, en términos de complejidad, al del investigador y puede ser analizado en términos de su validez, esto es, en términos de las razones implícitas o explícitas que lo mueven a manifestarse y actuar de cierta manera.² En el curso de la comunicación, el investigador puede aceptar, rechazar o dejar pendiente el enjuiciamiento de tales razones; sin embargo, no puede renunciar a "tomar una postura" frente a su validez (ibíd.: 163-64). En este criterio de "validez recíproca" radica la posibilidad del entendimiento y de la comunicación misma:

En cuanto atribuimos a los actores la misma competencia de juicio de la que nosotros hacemos uso como intérpretes, ... exponemos *en principio* nuestra interpretación al mismo tipo de crítica a la que mutuamente exponen los agentes comunicativos sus propias interpretaciones" (Ibíd.: 168).

Ahora bien, en el uso que el investigador hace de su competencia lingüística se plantea la problemática del entendimiento del otro, particularmente cuando existen diferencias culturales que limitan al primero la comprensión de los significados y de las razones implícitas o explícitas de las acciones o manifestaciones. Para

responder a esta problemática, Habermas retoma el planteamiento central de Wittgenstein y afirma que es posible la comprensión de los significados del otro en el contexto de comunicación en la medida que ésta se orienta al entendimiento; de no ser así, no podría existir. En este contexto de comunicación se presenta la posibilidad de que el investigador amplíe su horizonte de entendimiento e incluso incorpore elementos de juicio que utilizan los actores con quienes se comunica:

Estas mismas estructuras [de entendimiento que utilizan los actores] suministran simultáneamente los medios críticos para penetrar en un contexto dado, para hacerlo saltar y trascenderlo, para abrirnos paso en caso necesario *a través* de un consenso fáctico a que podamos estar habituados y revisar errores, corregir malentendidos, etc. *Las mismas estructuras que posibilitan el entendimiento suministran también la posibilidad de un autocontrol reflexivo del proceso de entendimiento* (Ibid.: 170; las cursivas son mías).

La incorporación de nuevos elementos de entendimiento se realiza en el contexto de una relación comunicativa entre actores sociales, donde ambos, investigador e investigado, tienen una participación activa y propositiva en el curso que toma el trabajo de investigación. En este sentido, los resultados del mismo son también un producto social y no sólo, como se ha querido ver, una consecuencia de la iniciativa y de las deliberaciones del investigador. Esta propuesta nos lleva a entender de otra manera la participación del investigador y los investigados en el curso de una relación comunicativa, que se establece sobre la base de un propósito compartido: trascender la relación que ambos establecen e influir en el conocimiento y la comunicación más amplia. Este planteamiento lo abordaré en los siguientes apartados, pero a partir de la etnografía de mi propia *praxis* de investigación. He optado por evitar hablar en tercera persona *-estilo* que caracteriza a la mayor parte de los textos etnográficos (Clifford 1991; Marcus y Cushman 1991)- y hacerlo en primera y segunda persona. Lo hago, por una parte, para mostrar mi interés de ahondar en el mundo de sentido -criterios de validez y motivos de acción- que diversos actores dimos a la relación comunicativa que establecimos con un propósito de investigación; por otra, para exponer el proceso de elaboración de mi conocimiento en el curso de la comunicación que establecí con diferentes actores sociales a lo largo del trabajo de campo. Con este fin, establezco una diferenciación temporal entre los párrafos escritos al momento de redactar el diario de campo, cuando el principal interlocutor fui yo mismo, y el texto escrito se orientaba a elaborar mi tesis. Para diferenciar los primeros, procedo a darles mayor sangría. En estos últimos

trato de apegarme lo más posible la versión original, no obstante ha habido correcciones de estilo.

El mundo de las expectativas

Por la noche, después de haber cerrado la puerta de entrada de la casa y de apagar las luces del pórtico, alguien llamó. Al abrir la puerta, me encontré con Diego, uno de los personajes claves en el medio de los productores hortícolas, con quien había visitado sus huertas del estado de Colima. Después de hacer algunas observaciones sobre la casa y el clima, me pidió que le entregara las cintas de grabación de la entrevista que había tenido con él. Abiertamente manifestó que mi interés por información sobre su persona sólo podía justificarse por una posible vinculación con "alguien". En son de broma, le pregunté si esta vinculación pensaba que podría ser con una agencia como la CIA o el Departamento de Narcóticos de Estados Unidos o la Secretaría de Gobernación de México. Este comentario tenía relación con ciertos comentarios que en son de guasa me hacían algunos productores sobre mi vinculación institucional. El respondió, con bastante seriedad, que no podía decirme cuál de ellas podría ser en particular. Bastante confundido por esta respuesta, fui a mi estudio por las cintas y se las entregué, al tiempo que le expliqué lo más claramente que pude la manera como había venido trabajando, en razón de los objetivos de investigación que tenía. Pienso que no lo convencí sobre mi particular interés acerca de su historia de vida. Al despedirse, de una cosa estaba cierto, y era que si él expresaba sus sospechas a otros productores y ellos le creían, mi investigación había terminado.

Al día siguiente busqué a este personaje y, finalmente, logré comunicarme telefónicamente con él a Guadalajara, para expresarle que estaba muy ofendido, porque debido a su ignorancia sobre lo que hacemos los investigadores sociales, me había confundido con un espía. El se justificó diciendo que no era tan grave la situación, que sólo había manifestado ciertas dudas sobre mi interés por su persona, que en el curso de una semana me entregaría las cintas.

Pasaron tres meses antes de que hablara nuevamente con este personaje. Durante este tiempo entré en relación con otros productores y quise cerciorarme de que no compartían las mismas sospechas. A uno les mostré mi principal trabajo publicado y a otros los invité a que vieran mi estudio y hablé más detalladamente de un tema sobre el que no todos mostraron interés: mi método de trabajo. Mientras tanto, recibí la visita del periodista local, de quien sabía que además trabajaba para la Secretaría de Gobernación. El, con el pretexto de hacer una nota periodística, que terminé escribiendo yo, me hizo una gran cantidad de preguntas. El me haría caer en la cuenta de que mi computadora estaba muy cerca del teléfono.

Al plantear una metodología desde la perspectiva del actor social habrá que considerar, en primer lugar, que las personas que usualmente denominamos "nuestros" informantes no son bancos de datos vivientes o agentes pasivos ante nuestras iniciativas. El término informante, con el que caracterizamos a todos aquellos que potencialmente pueden servir a nuestro propósito de conocimiento, es bastante limitado y equivoco para dar cuenta de la relación comunicativa que establecemos en el trabajo de campo. Este proceso implica un nosotros y tiene, por tanto resultados impredecibles, ya que no dependen solamente del investigador, sino también, de los otros actores. Ellos de ninguna manera permanecen pasivos ante las iniciativas del investigador para obtener información sobre su campo de interés y de acción. Ellos marcan límites o abren posibilidades a la investigación, y de esta manera dan contenido a la misma.

De esta realidad somos conscientes especialmente al inicio de la investigación o cuando se presenta una situación como la descrita arriba. Sin embargo, solemos olvidarnos de ella a medida que nos involucramos en el mundo social de los investigados y ganamos su aceptación y confianza, así como al reincorporarnos al medio académico en el que redactamos "los resultados de investigación". Durante este tiempo, los materiales de campo parecerían transformarse en "descripciones objetivas", al margen de *los contextos de comunicación*, donde investigador e investigado, como actores sociales, intercambiaron opiniones, juicios, manifestaron dudas, justificaron o legitimaron ciertos hechos... con ciertas finalidades y propósitos, no siempre explícitos. Para evitarlo es necesario, siguiendo el ejemplo de los etnometodólogos,³ situarse "dentro" del contexto de comunicación del investigado, en el que se encuentran los contenidos semánticos fundamentales para el entendimiento y la comunicación.

Puesto que dichos contenidos son omitidos o supuestos, es fundamental identificarlos, o bien solicitar que nos sean explicitados.

La situación descrita deja ver que nuestras acciones, al igual que cualquier otra acción social, son monitoreadas a partir de las experiencias previas y en relación a las consecuencias previsibles que puedan tener para los investigados. Ellos *anticipan* las posibles consecuencias que tendrán sus declaraciones y actitudes sobre sus intereses y objetivos, además de ciertas implicaciones sociales prácticas relacionadas con ellos; de no ser así, no habría ninguna motivación que los impulsara a entablar comunicación y responder a nuestro interés de conocimiento.

En torno a lo anterior, resulta interesante la reflexión de Spradley (1972: 22-25) respecto a su trabajo de campo entre los vagabundos urbanos. Encontró que tenían un conocimiento de "la cultura del investigador" que les permitía conocer ciertos valores, actitudes y categorías que éste manejaba frente a ellos. Dicho conocimiento lo habían adquirido en el trato cotidiano con los funcionarios públicos de las agencias de servicio y de seguridad social -trabajadores sociales, médicos, abogados- frente a los que debían desarrollar estrategias para obtener recursos indispensables para su sobrevivencia en el medio urbano estadounidense. Por esta razón, ellos respondían de acuerdo a ciertos códigos esperados por Spradley, e incluso podían contemplar las especificidades que lo movían a comunicarse con ellos. En estas condiciones, resultaba bastante difícil intentar "...discovery of the characteristic ways on which members of a society categorize, code, and define their experience". Frente a esta situación, Spradley reconoce que es uno más de los "outsiders" con quienes compartía categorías sobre lo que significa ser vagabundo en zonas urbanas. Como etnógrafo consciente de esta realidad, plantea un nuevo camino a seguir -que en parte será retomado en esta tesis-: considerar lo que es *relevante* para ellos a partir del examen de las categorizaciones lingüísticas que utilizan para descubrir lo que él llama: "the insider's model for any particular urban subculture".

Construcción del conocimiento a partir de nuestra *praxis* social

Al inicio de la investigación tuve que familiarizarme con un sinnúmero de nombres, fechas, lugares, acontecimientos, nombre de plantas y de enfermedades vegetales; además, conocer el proceso de producción básico de cada cultivo, las diferentes formas de empacarlo y comercializarlo en los mercados nacional e internacional,

etcétera. Esta información se me presentó tipificada de acuerdo a códigos que los productores manejan cotidianamente y suponían que los debía conocer y manejar. Por otra parte, tuve que aprender la significación que dan a ciertos códigos de conducta con los que no estaba familiarizado y de los que desconocía el significado; también conocer hasta qué grado tolerarían mis intromisiones y transgresiones a su cortesía, las mas de las veces involuntarias. Lo que ellos daban por sabido "hasta nuevo aviso" era cuestionable para mí, debido a lo limitado de mis conocimientos y experiencias; sin embargo, en la tarea de relacionar las experiencias pasadas con las que se me presentaban como nuevas estaba la posibilidad de avanzar en mi conocimiento y en la comunicación con aquellos que formaban parte central de mi interés de investigación.

Después de la asamblea de productores hortícolas de Autlán, me decidí visitar a ..., que se encontraba en el hospital. En la asamblea que acaba de pasar se había desatado un discusión y un enfrentamiento verbal entre los grandes productores en torno a las sanciones que las autoridades fitosanitarias debían aplicar a aquellos productores que se habían adelantado a la fecha oficial de inicio de siembra en los invernaderos. Me parecía bastante evidente el origen de este conflicto. Lo que me parecía difícil explicar era que uno de ellos hubiera propuesto como una medida general que las autoridades revisaran y tiraran la planta de cualquier productor que hubiera sembrado antes de tiempo. Esta situación lo incluía a él y, no obstante, propuso públicamente que las autoridades revisaran su invernadero, puesto que era por el bien de la producción hortofrutícola del valle. Me parecía sospechosa la justificación. Me preguntaba ¿cómo uno de los productores más grandes e influyentes iba a aceptar que un pelagato de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) fuera a su invernadero para sacar sus charolas (donde se colocaba la semilla) y destruir su planta? Esta resignación me parecía inexplicable; sin embargo, no sabía cómo atar cabos y clarificar esta situación..

Cuando expuse mis dudas y las fundamenté, escuché la siguiente pregunta en tono pausado:

-¡Bueno! ¿no se te ha ocurrido pensar que el tal agricultor ya sacó su planta del invernadero y que la planta que le pudo haber quedado es de desecho y que si se la tiran le hacen un favor? Además, ¿no

se te ha ocurrido que este productor y los empleados de la SARH pudieron estar de acuerdo?

-La verdad no se me había ocurrido.

-¡Bueno, licenciado! ... y ¿en qué pinche planeta vives?

-...

No respondí a esta pregunta, y para romper el silencio que se hizo decidí soltar otra que me estaba quemando los labios:

-¿Entonces fue un arreglo para que los de la SARH se justificara ante los productores de la Asociación y, de paso, fregaran a otros productores que también se habían adelantado?

-¡Averigüalo!. Ese es tu trabajo, ¿o no?

El trabajo de investigación participante se realiza en los escenarios habituales donde se desenvuelven los actores sociales objeto de nuestro interés. Nuestra atención se centra en el "mundo vital" (*lifeworld*) de ellos. Esto es, el mundo que está a su alcance, en el que pueden intervenir y al que pueden modificar; pero también, en el que experimentan realidades que al mismo tiempo se les presentan como "inevitables y pautadas" (Schutz y Luckmann 1973: 25-26). Este es el mundo en el que ellos, pero también el investigador, experimentan su ser social y advierte elementos comunes y diferentes que le hacen posible o limitan su comunicación. En este "mundo cotidiano" se sitúa como actor social, por lo que su propia realidad pasa a ser definida en este nuevo escenario.⁴ En este mundo se involucra a partir de su experiencia, la cual va a ser confrontada, cuestionada y enriquecida durante el curso de la comunicación con los actores investigados. Los alcances de su conocimiento dependerán de su capacidad para entenderlos e interactuar con ellos, en una relación cara a cara.⁵

Ahora bien, en el curso de nuestra investigación nos enfrentamos a diferentes tipificaciones y conductas, muchas de cuales nos parecen no sólo nuevas, sino también contradictorias; esto es, nos parece que no están contempladas ni siquiera en el orden de lo posible. Frente a estas novedades emprendemos la tarea de buscar explicación a tales "hallazgos" o "irracionalidades". No nos basta la justificación pragmática que nos permite interactuar en el nuestro nuevo medio social; antes bien, nos preguntamos, al igual que cualquier otro participante atento y reflexivo de su *praxis* social, sobre la razón de ser de tal o cual acción o significado dentro del conjunto de acciones y significados que identificamos en nuestras experiencias presentes y pasadas.⁶ En este difícil proceso de explicación

ponemos a prueba nuestra propias categorías e incorporamos lo más fielmente posible las categorías de otros; más aún, entablamos una discusión con quienes están en nuestro entorno, con el objeto de contrastar nuestros juicios y apreciaciones con los de ellos; además, buscamos a aquellos que estén culturalmente más cerca de nosotros. Con ellos entablamos un diálogo en el que, con múltiples argucias, solicitamos que nos traduzcan ciertos signos, actitudes o comportamientos; incluso demandamos de estos últimos su colaboración para realizar el penoso trabajo de interpretación al que no podemos llegar debido a nuestra carencia de imaginación o a nuestro etnocentrismo. En estas circunstancias, se nos presentan situaciones privilegiadas para cuestionar ciertos presupuestos básicos, dados como válidos por nosotros y por muchos otros colegas, con los que compartimos una experiencia de conocimiento similar; también para incorporar nuevos criterios y argumentos formulados por quienes, al igual que nosotros, tratan de dar cuenta racionalmente de sus acciones.⁷

Una definición interactiva del papel de investigador social

Primeramente me presenté como estudiante de doctorado de la universidad agrícola de Holanda. Me parecía que al presentarme así podría entenderse mi papel en la localidad y, sobre todo, despejaría la desconfianza natural que existe hacia un extraño. Posteriormente me di cuenta de que la idea que de un estudiante se tenía en el medio era inapropiada para mis propósitos, ya que no había idea clara sobre los estudios de doctorado. Los doctores que ellos conocían eran los médicos. Por otra parte, en este medio un estudiante era alguien que no sabe bien a bien lo que está haciendo y ensaya echando a perder; además, los egresados de la facultad de agronomía local eran muy inexpertos y los productores mismo tenían una idea bastante deplorable de la escuela y de lo que podían hacer sus egresados. Por tales razones, no había motivos suficientes para tomarme muy en serio.

En los encuentros posteriores, cuando se presentaba la oportunidad de hacer referencia a mi oficio, comenté que era antropólogo social y que había terminado la licenciatura y la maestría en esta profesión y hacía una investigación para

especializarme en el estudio del desarrollo de la agricultura. El término de antropólogo resultó para ellos muy extraño y exótico; sin embargo, tenía el estatus profesional que le faltaba al de estudiante. Finalmente, el rol que me asignaron los productores hortícolas, y con el que estuve de acuerdo, fue el de un *licenciado* que estaba interesado en la agricultura y que estudia su especialidad en una universidad extranjera que, a su juicio, debería de ser buena, ya que el país es un importante exportador de tomate y de semillas mejoradas.

El rol de investigador existe de manera más o menos clara y diferenciada en ciertos ambientes socioculturales; pero aun así encontramos marcadas diferencias en la manera de entender este papel y su forma de trabajar. Ahora bien, en un medio sociocultural donde este rol es desconocido o poco específico, se vuelve necesario definirlo y caracterizarlo socialmente al principio de la investigación, pero también durante el curso de la misma. Esta tarea es emprendida discursiva e interactivamente por el investigador; sin embargo, también participan en ella los actores sociales implicados en trabajo de investigación, pues aplican sus propios significados, contenidos y nuevas finalidades al rol del investigador.

No se definió de una vez por todas mi papel como investigador, ni lo establecí unilateralmente. Frente a los significados y los intereses que yo atribuí al trabajo de investigación y los que ellos reconocían hubo que establecer una *negociación*. Ante sus iniciativas para caracterizar mi papel en su medio social, tuve que redefinir, afirmar o negar ciertos atributos que según ellos tenía mi tarea de investigación. Asimismo, tuve que definir interactivamente con ellos el tipo de tareas que podía o no realizar durante mi estancia en el área de estudio. Por ejemplo, acepté redactar actas de algunas asambleas de la organización local; elaboré alguna carta formal o informe; traduje del inglés al español los instructivos del fax de la asociación local; coordiné un ciclo de dos días de conferencias para los productores de la región; colaboré en la realización de un curso de riego por goteo, e hice posible la visita de productores autlenses a las áreas de cultivo y comercialización de hortalizas en Holanda. Si bien todas estas actividades fueron pequeñas ayudas que no implicaron para mí un compromiso de participación mayor al tiempo que les destiné, las acepté o me ofrecí a realizarlas porque me permitieron darme a conocer en el medio de los horticultores, locales y nacionales, despejar las desconfianzas y facilitar la comunicación.

Otras situaciones se presentaron cuando quise involucrarme en las disputas que enfrentaban entre sí los productores. En estos casos la información que obtenía y la facilidad de relacionarme con los diferentes grupos e individuos, quisieron aprovechar las partes enfrentadas para tomar ventajas sobre sus oponentes. En todas estas situaciones me negué a participar. Cuando uno de los productores me pidió que le revelara los nombres de las variedades de semillas que un colega suyo guardaba celosamente, no quise hacerlo arguyendo que un doble juego desvirtuaría mi trabajo y que, además, faltaría a la confianza que este productor había depositado en mí. En otra ocasión un productor me pidió que le informara sobre la situación interna de un grupo de ejidatarios -descrita en el capítulo 8- que reclamaban ante el Departamento Agrario unos terrenos que él había comprado con el propósito de sembrar hortalizas para el mercado de exportación. Él quería saber concretamente si le convenía o no hacer una inversión en infraestructura de caminos y de riego. Me negué a participar en esta aventura y traté de explicarle que el motivo que perseguía con mi trabajo de investigación no era compaginable con el de un "espía". Ahora bien, frente a su argumento de reciprocidad en la comunicación -"Yo te he hablado de todo lo que tú estás interesado: ahora, a mí, háblame de ellos ... ayúdame a darle trabajo a esta gente"- no podía corresponder. Traté de explicarle, sin conseguirlo en ese momento, que su demanda iba más allá del límite que me había fijado al presentarme en esa área como investigador.

Encuentros con propósito de investigación

En mi intento de relacionarme con los principales productores hortícolas hubo inicialmente una enorme barrera, formada por las secretarías de sus oficinas, los teléfonos, el radio de banda civil y el personal de confianza que entraba y salía de ellas e interrumpía cualquier conversación. En el curso de las primeras semanas de trabajo de campo escribí, de manera *estereotipada*, sobre los grandes empresarios:

¿Quién carajos se creen que son?, ¿acaso el presidente de la república, los directores de Ford, Bayer o ...? Me citan en sus oficinas, me hacen esperar hasta dos horas y durante este tiempo reciben a cualquier pelagatos que les llega; incluso a los vendedores de agroquímicos, que vienen a chuparles la sangre. Después, sin mayor explicación, salen rápidamente de sus oficinas, se van al campo a revisar sus huertas y por el radio de banda civil, después

de preguntar a su secretaria si todavía estoy, le piden que me diga que esperan verme otro día. Como el radio normalmente está en la sala de espera y yo escucho el mensaje, la secretaria simplemente voltea con una cara de idiota, levanta los hombros, para después preguntarme si quiero dejar algún recado.

Cuando se dignan pasarme a su privado, tratan de responder a cualquiera de mis preguntas entre las miles de interrupciones que se presentan. En medio de ellas tengo que repetirles varias veces la pregunta o recordarles el punto acerca del que habían estado hablando. Si pregunto sobre cantidades, me dicen que su contador me podría responder mejor, y rápido quieren mandarme con él. Esperan que mis cuestiones vayan al grano, y cuando el grano les incómoda, llaman a su secretaria por el interfón o inventan una llamada urgente. Finalmente, después de veinte minutos, al terminar de responder alguna cuestión, me preguntan si se me ofrece alguna otra información y, antes de que pueda salir de mi sorpresa y frustración, se ponen de pie, extienden la mano y, con una mueca que aparenta ser una sonrisa, me despiden. En este ritual, algunos son de lo más expresivos porque se levantan de su escritorio, me acompañan a la puerta y vuelven a reiterar su completa y absoluta disposición para colaborar en mi "importante" investigación. Yo respondo con un gracias y un hasta luego, dejando indefinida la fecha de un siguiente encuentro.

En las oficinas se desarrollaban rutinas de trabajo y de relación que difícilmente permitían la interacción con un *propósito* diferente a los habituales. La dinámica de trabajo casi no permitía llevar a término una conversación; además, había conductas y significados asociados con la propiedad, los intercambios mercantiles y las relaciones de autoridad muy alejados de mi propósito. En ese momento no tenía la calma para comprender esta situación, que me parecía indignante. Yo esperaba un reconocimiento y un trato distinto al que recibí en algunos encuentros. Tomaba como punto de referencia el tipo de relaciones en que habitualmente me desenvuelvo. Pero en este medio social el trabajo de investigación tenía una significación y un reconocimiento muy diferentes. Ahora puedo ver que ellos no tenían una razón suficiente para aminorar su ritmo de trabajo y cambiar sus rutinas y los patrones de interacción que les permitían sustentar su autoridad y que hacían sentir a propios y extraños su primacía en la empresa.

Si quería comunicarme con ellos había que establecer los *encuentros de investigación* que nos permitieran interactuar con un *propósito* claro para ambos: llevar a cabo una investigación cuyos resultados serían difundidos y, por tanto, tendrían incidencia en la comunicación social. Con este fin había que identificar los espacios y tiempos que, por su significación y por las oportunidades de establecer una comunicación ininterrumpida, fueran más propicios. Estos encuentros entre investigador e investigado permitirían superar las diferencias culturales que surgen de manejar diferentes marcos de referencia y patrones de comportamiento; a través de ellos se habría la posibilidad de plantear y sopesar los objetivos respecto a la acción social que significa hacer investigación participante y plantear las justificaciones a nuestros interrogatorios, los cuales suponen -como explicaré más adelante- un intercambio comunicativo desigual; por último, en estos encuentros se presentaría la oportunidad del conocimiento mutuo y de ampliar el umbral de confianza.

En el caso de los productores hortofrutícolas de Autlán, éstos supervisan constantemente las labores de cultivo que se realizan en sus huertas durante todo el ciclo de producción. Con este fin deben salir de sus oficinas y hacer recorridos, que pueden durar unas horas, un día completo, o bien, cuando la visita es a otras regiones del país, varios días. Fue durante estos recorridos, en los tiempos muertos entre una y otra huerta o entre uno y otro rancho, o entre diferentes plantaciones, cuando pude tener los *encuentros de investigación* que posibilitaron fincar una comunicación con propósito de investigación. En estos encuentros yo mismo fui interrogado sobre muchos tópicos relacionados con mi persona, mis posturas políticas y mis juicios respecto a los hechos que ellos comentaban. Así mismo, fue analizada mi percepción de la situación que ellos vivían a diario. Los mismos encuentros implican un involucramiento mayor al que se tiene cuando se realiza una entrevista formal para un medio informativo. La contraparte acepta tomar una participación activa al ampliar sus comentarios respecto a los puntos que el investigador no contemplaba y al formularse preguntas acerca de tópicos sobre los que no había reflexionado anteriormente.

En el curso de la investigación encontré sujetos o actores sociales que entendieron y aceptaron mi interés de conocimiento y decidieron participar activamente en mi investigación, y a otros que cerraron toda posibilidad de comunicación porque desconfiaron de mí o advirtieron algún tipo de amenaza al responder a mis preguntas; también hallé algunos que simplemente no quisieron perder su tiempo conmigo. Desde la perspectiva metodológica del actor, puedo

considerar a los primeros como actores que entendieron el motivo que me llevaba a estar entre de los productores hortícolas de Autlán y decidieron colaborar ampliamente conmigo. Ellos conocían mi procedencia y comprendieron el medio sociocultural con el que estaba familiarizado; varios tenían estudios universitarios, amplia experiencia en el trato con instituciones gubernamentales o habían tenido relación con otros investigadores. Con ellos discutí ampliamente y les expresé mis interrogantes, aunque a sus ojos pudieran parecer simples e ingenuas. Ellos me sugirieron a quienes debería consultar e incluso me invitaron a sus reuniones, borracheras o recorridos, durante los cuales me presentaron con personalidades que, a su juicio, iban a modificar mi conocimiento o a conducirme a repensar mis posiciones. Ellos buscaron junto conmigo y, en esta interacción, también enriquecieron, cuestionaron o reafirmaron sus posiciones y puntos de vista. Por último, algunos leyeron partes de este trabajo e hicieron comentarios al mismo.

Una definición interactiva del objetivo y del área de investigación

Al iniciar la investigación mi interés central consistía en definir las relaciones de poder que el capital transnacional había establecido -desde luego con cierto grado de resistencia local- con el propósito de controlar y usufructuar los recursos productivos locales. Me encontré con que las compañías norteamericanas se habían ido o estaban por irse y que las grandes empresas agroexportadoras del área habían surgido localmente; una de estas últimas, propiedad de un mexicano y un norteamericano que habían llegado al área como trabajadores 18 años antes, sembraba hortalizas en el estado de Texas. Los propietarios locales de empresas grandes se salían de los esquemas que tenía antes de llegar al campo, basados en las teorías de la dependencia y del sistema mundial; sobre ellas hablaré en el capítulo 1 de este trabajo.

Ante estas evidencias, me parecía que debía revisar mi anterior concepto de empresa transnacional y el papel que jugaban los diferentes actores en la llamada internacionalización de la agricultura; asimismo, había que definir en una forma más flexible el área de estudio para dar organicidad y coherencia a la información que recibía al interactuar con los productores. Fue en este contexto, y a la luz de una diferente lectura de Long (1984 y 1987), Vincent (1977), Turner (1974) y Geertz (1968), que elaboré una primera aproximación al término de "campo social" del empresario agroexportador, que intenta caracterizar la manera como éste define

discursiva e interactivamente su actividad empresarial (González 1989). Esta discusión estará presente en el capítulo 1 y a lo largo de todo el trabajo.

A partir de esta concepción del actor, podía dar cuenta de los empresarios que realizan actividades productivas simultáneamente en varias regiones y países y en diversas ramas de la actividad económica. Ellos lograban conjugar múltiples relaciones sociales, que incluían trabajadores de su empresa, otros empresarios de la rama, caciques, agentes aduanales y diferentes funcionarios públicos de México y Estados Unidos. Con base en una actividad múltiple simultánea se mantenían presentes en varios lugares; a partir de una amplia y diferenciada red de relaciones sociales, los empresarios agroexportadores locales podían desarrollar estrategias económicas que les permitían vincularse a la producción y al mercado internacional y competir exitosamente frente a los *brokers* y las empresas transnacionales.

La siguiente descripción es elocuente sobre las situaciones habituales que acompañan la redefinición interactiva de nuestros objetivos de investigación:

Margot (antropóloga externa al proyecto y responsable de la administración de gastos de campo) me rechazó dos notas de gasolina del informe de gastos que había que presentar a la universidad de Wageningen, argumentando que éstas procedían de un lugar situado fuera de la "región de estudio". Seguramente ella se basó en el documento original del proyecto, donde el área de estudio abarcaba los municipios de Autlán, El Grullo y El Limón, en el sur de Jalisco. ¿Cómo explicarle que yo había definido el área de estudio en los mismos términos en que la definían los productores hortícolas y sus organizaciones? Esta área actualmente comprende las plantaciones de melón en el municipio de Tecomán, Colima, las tierras agrícolas cercanas a Tampico, en el norte de México, y las plantaciones de sandía situadas en la parte baja de Chiapas, en el sur del país; Culiacán, Sinaloa, en el noreste, donde se encuentra la sede de la organización nacional de productores hortícolas; los centros de distribución de Estados Unidos, y las centrales de abastos de Guadalajara y la ciudad de México; en estos últimos lugares se comercializan las frutas y hortalizas y en ellos se encuentran las oficinas de sus distribuidoras o de sus principales socios norteamericanos.

Mi viaje al centro vacacional de Ixtapan, en el estado de Guerrero, se justificó porque en este lugar solían reunirse los

dirigentes de la Unión Nacional de Productores de Frutas y Hortalizas. Fui a esta bella playa del pacífico a presenciar el encuentro entre dirigentes nacionales y directivos de la asociación local de Autlán. Me interesaba conocer su capacidad de negociación en un asunto de gran importancia para la asociación local. ¿Cómo argumentar que mi área de investigación había adquirido tal sofisticación sin que esto pareciera un pretexto para cobrar más gastos?, ¿cómo justificar el color tostado de piel, obtenido al filo de la alberca del hotel Sheraton, donde conversé con los miembros de la organización nacional y de la local de una manera en la que nunca antes lo había podido hacer, ¿cómo justificar las notas de gastos -que nunca entregué- y que juntas suman un mes de salario?

En el curso de nuestra investigación constantemente tomamos iniciativas que nos permiten superar las limitaciones normales que se imponen a un desconocido, y en ocasiones también a una persona no grata; así mismo, tratamos de borrar la distancia social y cultural que nos separa de aquellos que deseamos conocer. Para lograr lo anterior maximizamos nuestros recursos y buscamos las coyunturas que nos permitan sortear dichas limitaciones. Plantear en estos términos nuestro trabajo de investigación es aceptar el papel activo que juegan los otros actores cuando nos permiten o evitan el conocer *interactivamente* su medio.

Para realizar la investigación fue necesario *construir una red de relaciones* que me permitiera conocer a los productores hortofrutícolas, quienes formaban un sector bastante identificado entre sí en Autlán. Grupos de ellos solían reunirse frecuentemente en lugares como tiendas de agroquímicos, tendajones, restaurantes, cantinas y clubes a tomar café a media mañana, o a beber cerveza y "cubas" por la tarde o la noche. Estas reuniones tenían una importancia crítica para los productores, ya que en ellas actualizaban su conocimiento de aspectos tan relevantes para su actividad productiva como variaciones en los precios de las tierras, de la mano de obra y de los productos cosechados. Además, analizaban y diagnosticaban los problemas sanitarios, fraguaban planes para comercializar en el mercado de exportación, formaban asociaciones para resolver algún problema inmediato, para aprovechar ciertas propuestas del Estado, etcétera.

Asistir a estas reuniones, en las que se charlaba en forma amena y se bromeaba de todo y de todos, representaba la posibilidad de conocer el complejo mundo de relaciones de estos productores y los elementos relevantes en torno a los que interiorizaban y objetivaban sus experiencias y normaban sus acciones. En un

principio, mi presencia alteraba la naturalidad con que normalmente se desarrollaban dichos encuentros pues había expectación respecto a la manera en que yo lo entendería y sobre mi forma de actuar ante lo que ellos decían; era un desconocido que irrumpía en su mundo. Los recelos disminuyeron conforme fui conocido y participé, aunque limitadamente, en su mundo jocoso. Me costó trabajo desarrollar la agilidad mental y el sentido de humor de ellos; pero paulatinamente dejé de sentirme en territorio extraño. Después del primer año de vivir en Autlán, muchas veces, cuando me enteraba durante el curso del día de algún acontecimiento importante relacionado con ellos, pensaba cuál de los sitios de encuentro podía ser el más indicado para conocer los detalles y la trascendencia que tenía para los productores y me aparecía en él. En toda mi vida de académico nunca he experimentado una emoción igual por asistir a una reunión de discusión en torno a un problema relevante para la agricultura y los agricultores, como la que me embargaba al asistir a estas.

Un umbral de confianza

Al final del trabajo de campo escribí:

Si algo caracteriza a los productores de Autlán y se sintió en el ambiente durante mi investigación con ellos fue la *desconfianza*. Se encuentran en constante competencia por recursos las tierras, los trabajadores y los mercados; están permanentemente las ventajas que los otros puedan tener. Ellos mismos se perciben como adversarios y luchan entre sí en el campo de "los negocios", en el que deben ser "fríos" y "calculadores", porque "te chingan" o "te comen el mandado". Esta actitud se hace extensiva a la vida social, en la que el rumor, el descrédito y la amenaza son armas de ataque y a la vez de defensa.

Por otra parte, estos productores se encuentran ante la necesidad constante de establecer alianzas, de formar sociedades y de actuar en conjunto y en armonía -acaso desarrollar un espíritu de solidaridad- con el fin de enfrentar problema comunes que aisladamente no podrían resolver. Entre éstos están la comercialización a Estados Unidos, la cual se realizó durante ciertos períodos y con determinados cultivos a través de las asociaciones locales de productores; acordar algunas medidas fitosanitarias que

pusieran un poco de orden y permitieran contrarrestar los graves males que ponían en riesgo las siembras de hortalizas en el área; la unión para obtener ventajas y concesiones del Estado, que individualmente no podrían tener, como la concesión oficial para distribuir fertilizantes, la negociación de créditos y la renegociación de las deudas con la banca oficial; por último debían unirse para actuar concertadamente ante peligros comunes como los sindicatos, la posible elección de un candidato de un partido de izquierda, el caos que significaría perder al menos un cierto control sobre el precio de la tierra y la regulación de los salarios. Estos temas los trataré en el capítulos 3 y 4 de este trabajo.

Para los productores la necesidad de conciliar estas conductas, que van desde considerarse adversarios acérrimos hasta ser aliados y socios, los convierte en algo muy peculiar en el conjunto de productores agrícolas que he conocido en México. En el curso de la investigación no dejaron de parecerme "equizofrénicos" procedimientos tales como el que un productor, por motivos múltiples, hiciera compadre a otro productor y le diera un tratamiento público especialmente cordial y, al mismo tiempo, subrepticamente, ambos trataran de causarse fuertes pérdidas en los negocios. Estas situaciones -que, por otra parte, no resultan extrañas en el medio antropológico- debían tener implicaciones personales difíciles de manejar y de sobrellevar, puesto que los productores y sus familias convivían constantemente en fiestas, en celebraciones religiosas y políticas; en los clubes, en las escuelas, etcétera.

La investigación que traté de realizar y que finalmente me permitieron hacer buscaba estar dentro de las jugadas, de la planeación de las mismas y de los comentarios y consideraciones posteriores a ellas; presenciar los encuentros rutinarios y los extraordinarios; conocer de cerca la interacción de los diferentes actores y cómo entretejían sus relaciones para alcanzar sus objetivos económicos; además, entender cómo enfrentaban los problemas de sus empresas en las partes técnicas, organizativas, financieras y políticas.

En cuanto a mí, tuvo que pasar un largo periodo de relación con ellos antes de que aceptaran abiertamente darme información que consideraban de alto riesgo; pasaron múltiples encuentros en los lugares que visitaban antes de que me invitaran

o no rechazaran mi presencia entre ellos, particularmente cuando se reunía el "petit comité", de la organización local de productores. Asimismo, fue necesario ganar su confianza para que me invitaran a sus fiestas y sus reuniones sociales, donde aparentemente la agricultura -y por tanto la justificación de mi presencia como investigador- no tenía nada que ver. Algo similar sucedió respecto a las reuniones formales e informales sobre política, en las que solía hablarse sin tapujos de corruptelas y de otro tipo de hazañas. Finalmente dejó de causar zozobra entre los productores el hecho de que visitara en una misma semana o día a uno u otro productor, a una u otra empresa, a uno u otro funcionario de partido.

El término que mejor caracteriza una relación comunicativa como la que trataba de establecer es el de *confianza*. Este permite identificar una relación familiar, donde una de las partes hace confidencias a la otra en el entendido que de que las utilizará para un fin reconocido y aceptado por ambos. Esta seguridad se finca en la buena fe y en la opinión favorable del confidente. Ahora bien, conforme aumenta la comunicación y se clarifican y valoran los motivos que persigue el investigador, aumenta el *umbral de confianza* hacia él. Esta disposición favorable al confidente está cultural y socialmente definida por Lomnitz (1990: 216), y en ciertos medios sociales tiene significación e importancia fundamental ya que con base en ella se estructuran múltiples relaciones e intercambios. Esta autora entiende la confianza como "una clase de proximidad psicosocial" a partir de la que se establecen ciertas relaciones de intercambio características de los sistemas informales que operan hoy día en la economía y en las organizaciones burocráticas (ibid. 1990: 213-216).

La relación entre el investigador y otros actores

La principal característica que define interactivamente al investigador en el trabajo de campo es el establecer *un intercambio comunicativo desigual*. El móvil que lo lleva a establecer comunicación con otros actores es una finalidad utilitaria, que se reduce a obtener información relevante para él conforme a sus patrones socioculturales de conocimiento, a sus objetivos personales de desarrollo profesional y a sus aspiraciones de ascenso económico y social. En esta relación, la mayoría de las veces el investigador procura llevar la iniciativa para ahondar en los tópicos de su interés; hace lo necesario para que la conversación no se "desvíe" de ellos. Apela a sus conocimientos para hacer que los otros cambien de tema, vuelvan a él si lo

han abandonado, o para que dejen de hablar de aquello que considera irrelevante o trivial. Todo ello -y aquí se pone a prueba la maestría y el doctorado del investigador- sin que la otra parte se moleste, lo que provocaría que dejara de hablar de lo que le interesa. Utiliza múltiples argucias, como escuchar atentamente durante largas horas aburridos monólogos; reír forzosamente cuando los otros se ríen; sorprenderse aun cuando el hecho le parezca trivial o desconozca sus implicaciones; dramatizar situaciones insignificantes; ensalzar las cualidades o las iniciativas de los otros actores; fingir que no escucha cuando alguien habla con otra persona de temas para él muy importantes; mostrarse inexpresivo cuando otros se agreden verbalmente; realizar acciones tales como ofrecer un cigarrillo, pagar la cuenta del restaurante, dar un servicio, etcétera.

Ahora bien, acepta dar cuenta de sí mismos, incluso en los términos en que el otro actor lo demanda, cuando de esta manera puede establecer o consolidar una relación y obtener mayor información o mayor veracidad en ella.

Sería ingenuo y necio afirmar que la otra parte es ciega a nuestro utilitarismo y a nuestras argucias. Ellos saben de ambos, puesto que los manejan - con una suprema habilidad en el caso de los empresarios de Autlán- al tratar de obtener información confidencial de otros.⁸

Una comunicación establecida a partir de una finalidad utilitaria, en la que una de las partes asume el papel de indagador, difícilmente puede establecerse y llegar a temas sustantivos si no existe una justificación suficiente para que la otra parte la acepte. Por tanto, es necesario justificar el intercambio comunicativo desigual que establecemos con personas que nos dedican parte de su tiempo, corren riesgos al otorgarnos su confianza y, sobre todo, revelan información con una gran significación personal.

Nuestra obligada justificación debe darse en términos de la misma relación comunicativa que establecemos con motivos de investigación; esto es, en la confianza de que responderemos a esta comunicación establecida a partir de nuestro interés e iniciativa. En este sentido, la principal justificación es el producto final de nuestro trabajo de investigación, en el que prometemos una obra escrita. En la medida en que esta justificación es valorada y aceptada por los demás actores, nos permitirán llevar a cabo un trabajo de investigación participativa fundado en un intercambio comunicativo desigual; nos ayudarán a involucrarnos y a ser testigos de hechos que posiblemente muy pocas gentes de la localidad pueden conocer; se nos otorgará cierta benevolencia y comprensión cuando hacemos preguntas estúpidas,

faltamos a la cortesía o manifestamos nuestro interés por temas muy personales o conflictivos.

Para que esta justificación sea válida es necesario que los otros actores concedan trascendencia a la investigación; esto es, que reconozcan en ella un trabajo que se reflejará en una comunicación social mayor a la que se establece cara a cara entre ellos y el investigador.

A medida que conocía y era conocido más en el medio de Autlán, empecé advertir que mi trabajo cobraba cierta importancia y significación. De pronto algunos hablaban a la defensiva o bien trataban de ubicarme dándome a conocer ciertos antecedentes. Con este fin utilizaban frases como: "Seguramente te habrán dicho ciertas cosas de mí, pero quiero aclararte que..."; "Mira, tú debes buscar a los culpables de este desastre ecológico y aquí no hay más culpables que aquellos ... que sembraron todo el año, que les valió madre el valle porque ellos quería tener cosecha de tomates desde el mes de octubre, hasta julio"; "Mira, no te fies de ese tipo, es muy marrullero ... hasta es joto, aunque no se le note mucho, ¿no se te lanzó?"

En realidad mi trabajo de investigación cobraba vida en el ambiente de competencia y de conflictos del medio en el que me encontraba. Entre los productores surgieron expectativas en torno a lo que iba a escribir. Algunos nunca habían leído un libro; sin embargo, adivinaban que una obra escrita tendría implicaciones en un espacio mayor al de la localidad y una mayor profundidad en el tiempo; por ello querían intervenir en su producción.

A partir de ciertos comentarios suyos podía pensar que imaginaron que escribiría una obra probablemente bastante aburrida, pero que hablaría de ellos, de sus intereses, de sus preocupaciones, de sus argucias, de su arrojo, de sus excentricidades, de sus locuras. La prueba la tuve en una reunión en la que se le hizo un homenaje público y se presentó el libro de un historiador local, el doctor Rubén Villaseñor Bordes. A este acto asistieron la mayoría de los grandes productores agrícolas, quienes adquirieron un ejemplar de la obra que seguramente guardarían después de ver las fotos y las ilustraciones viejas de Autlán y de los grandes hombres de la historia local.

Otra evidencia la tuve cuando uno de los productores, luego de recoger una buena cosecha de tomate, me dijo que él y otros horticultores podrían pagar la edición del libro que estaba escribiendo. Por último, cuando dí a personas de Autlán

una copia de un artículo mío sobre un empresario local (González 1989) recibí comentarios sobre el mismo de algunos personajes locales que lo leyeron y por otros que escucharon hablar de él. Estos últimos me solicitaron que les hiciera llegar lo que estaba escribiendo. Este acontecimiento me hizo ver que valoraban la comunicación escrita; además, había una demandaban de correspondencia respecto a la comunicación que habíamos iniciado antes.

Al darse cuenta de la trascendencia que podía tener la acción comunicativa que sosteníamos y de que ésta redundaría en una comunicación social más amplia, trataron de hacer prevalecer sus objetivos e intereses al ofrecer su versión de los hechos y de su participación en ellos. Ante esta situación, que me involucraba directamente, no sólo adopté una actitud vigilante -donde tomaría en cuenta las intenciones del actor y el contexto de la información-, sino que además tuve que explicitar los compromisos que adquiriría con ellos en mi trabajo de investigación. Tres fueron los objetivos que expresé, y a las que me comprometí en el curso del trabajo de campo: contribuir a un mayor conocimiento de los cambios que produjo el desarrollo de la agricultura de exportación en la costa de Jalisco y, de esta manera, aportar elementos de juicio a quienes participan activamente en estos cambios; entender y revalorizar el papel que jugaron los productores hortofrutícolas y sus organizaciones en el desarrollo del área y de la agricultura que en ella se práctica, y, por último, hacer un perfil de los productores de frutas y hortalizas mediante el cual pudiera comprenderse su especificidad -sus intereses, necesidades y demandas- frente a otro tipo de productores agrícolas del país. Estas justificaciones fueron aceptadas como suficientes por los productores y por otras personas de Autlán con las que me relacioné.

Ahora bien, frecuentemente fui interrogado sobre mis intereses personales, que a su juicio tendrían que ver con ingresos o utilidades económicas. Esto último debido a su especial inclinación a sopesar las oportunidades y el trabajo en razón de un costo y un beneficio económico. Pronto se decepcionaron al conocer mi salario y los honorarios que recibí por la publicación de mi libro anterior. Definitivamente no estaba haciendo el negocio de mi vida a costa de su participación gratuita. Por lo tanto, mi trabajo no problematizaba su campo de interés.

El investigador, un "virtual participante"

A la región de la costa de Jalisco arriban personajes tales como vendedores de agroquímicos, representantes o propietarios de empresas agroexportadoras transnacionales y nacionales, comerciantes y burócratas. Para todos ellos, al igual que para un antropólogo, tener un conocimiento de la situación social y cultural del área y establecer una red de relaciones que les permita conocer participativamente el medio sociocultural al que arriban es condición necesaria para alcanzar sus propósitos; en el capítulo 2 aparece una descripción clara de la experiencia de conocimiento del representante de una compañía norteamericana que arribó a la región de Autlán. Podemos preguntarnos qué diferencia existe entre la labor del investigador y la de estos personajes y qué validez tiene el conocimiento del primero en comparación al que ellos adquieren.

Antes de responder estas preguntas es importante aclarar que los actores sociales con los que nos relacionamos con un propósito de investigación tienen una competencia cognoscitiva e interpretativa con el mismo grado de complejidad que la nuestra (Habermas 1989: 167). Por ello el investigador no tiene ninguna posición de superioridad o ventaja frente a su conocimiento. Ahora bien, respecto a la primera pregunta, es pertinente considerar la propuesta de Habermas (ibíd.: 162-163) sobre una "participación virtual" del científico social en el medio social que desea conocer. Esto significa atribuir al antropólogo una especificidad en su manera de participar en el medio social que investiga, planteamiento en el que estoy de acuerdo con el autor. Los demás actores sociales se interrogan y buscan ampliar su conocimiento con el propósito de coordinar mejor sus planes de acción y alcanzar sus objetivos y defender sus intereses. El "científico", al involucrarse comunicativamente con otros actores, no comparte los intereses de acción de ellos; la participación de él, por tanto, buscará primordialmente entender la acción comunicativa que entabla con ellos, "... concentrándose como hablante y oyente, exclusivamente en el proceso de entendimiento". Su participación como actor, de acuerdo con este autor, se presenta en otro "nivel" o ámbito social (Habermas 1987: 163).

Habermas reconoce una especificidad del "científico social", pero a costa de negarle la oportunidad de ser actor en el medio social que desea comprender participativamente; su especificidad, de acuerdo a este autor, pasa a ser entendida en razón de la subjetividad del investigador -la intencionalidad que lo lleva a actuar-, sin tomar en cuenta a los otros actores que participan activamente en la relación

comunicativa que emprende "el científico".⁹

La concepción de Habermas no toma en cuenta que la especificidad del rol del antropólogo, al igual que sus objetivos y fines, se definen interactivamente durante el trabajo de campo y posteriormente durante el periodo de elaboración del manuscrito en el que presenta los resultados de su trabajo.¹⁰ En la comunicación que el antropólogo entabla con ellos es fundamental la motivación y los intereses que le atribuyen, puesto que lo conciben como actor social. También ellos consideran las implicaciones previsibles de las acciones de éste sobre su ámbito de acción e interés, como lo he demostrado anteriormente. En estas circunstancias, ellos participan activamente en la investigación al incidir sobre nuestro proceso de conocimiento y sobre la manera como definimos el mundo de relaciones sociales a partir del cual pretendemos alcanzar nuestro objetivo de conocimiento. Tratan de asignar nuevos fines y objetivos a nuestra tarea de investigación e incluso negocian la posibilidad de incorporar en ella sus propios objetivos e intereses. Tienen una actitud favorable a nuestro trabajo cuando atribuyen "un motivo de investigación" a nuestra presencia y a nuestras iniciativas.

Habermas restringe a la persona del investigador el interés de "alcanzar una mayor comprensión de la realidad social", sin tomar en cuenta que otros actores sociales lo intentan incluso con mayor vehemencia que el estudioso; ellos buscan esclarecer aquello que les interesa conocer, y para lograrlo afrontan mayores riesgos que él. Existe una rica tradición de cronistas, periodistas y literatos locales que ahondan en las situaciones que se les presentan en los ámbitos local e internacional y tratan de explicarse los vínculos que éstas tienen con la vida local y nacional. Algunos de ellos recurren a las mismas fuentes de información y de análisis a las que regularmente tiene acceso el investigador, e incluso manejan sus marcos de referencia para explicárselos.

La diferencia fundamental entre el investigador y los demás actores sociales podemos encontrarla en la acción comunicativa que lo mueve a realizar sus indagaciones. La investigación, sea realizada por legos o por profesionales, alcanza su fin fundamental con la divulgación de los resultados obtenidos y cuando se ponen a discusión por segundas y terceras personas. El investigador cuenta con un conjunto de medios de comunicación -revistas, libros, conferencias- en los que comunica los resultados de su trabajo. Para ello debe utilizar cierto lenguaje que le permite establecer la comunicación; pero, además, debe responder a ciertas expectativas -preguntas, temas, problemas- de todos los que participan activamente en ella. Los demás actores sociales pueden tener conocimiento del mundo social del investigador,

pero no tienen o no les interesa tener acceso a una comunicación abierta a la discusión y a la crítica.

Por otra parte, es inaceptable la propuesta de Habermas de despojar "de sus atributos de actor social" al investigador y concederle esta capacidad cuando actúa en "otro nivel". Con ello este autor elude la responsabilidad de dar cuenta de las consecuencias sociales de la acción del investigador en el medio social donde participa como actor. De él se espera que haga público su trabajo y responda a múltiples expectativas que creó al establecer un intercambio comunicativo desigual. Los alcances de esta acción comunicativa están en relación directa con la difusión que tenga; sin embargo, esta última puede seguir caminos un tanto imprevisibles, según el público que tenga acceso a su trabajo y la utilización que haga de la información y las reflexiones vertidas. Además, hay que señalar que el investigador recurre a los medios masivos de comunicación locales y nacionales para difundir su trabajo.¹¹ Esta oportunidad amplía el horizonte de comunicación que establece como actor social y las implicaciones que ésta tiene en el medio donde realizó su investigación o en medios parecidos.

La participación del investigador tiene una finalidad en el marco de una comunicación social más amplia, a través de la difusión pública de los resultados de su investigación. Esta intencionalidad, que manifiesta explícitamente -de ahí el compromiso que adquiere-, no es otra que contribuir al entendimiento y la clarificación de hechos y situaciones sociales pertinentes para una colectividad de la que el investigador y los otros actores participantes se reconocen como parte. La participación de estos últimos se establece bajo el mismo supuesto: tomar parte activa en la comunicación social más amplia e influir en ella a través de la acción investigativa. En este sentido, la intencionalidad trasciende el ámbito puramente subjetivo del investigador y de la interacción cara a cara.

El hablar de un "virtual participante", a mi manera ver, tiene sentido cuando, en la praxis de la investigación, los proyectos de acción del antropólogo no entran *en competencia directa* con los de quienes están implicados interactivamente en ella. Por ejemplo, en el trabajo de campo acepté el ofrecimiento de un pequeño productor de sembrar en sociedad con él tres hectáreas de melón. Esta decisión tenía antecedentes en mi práctica como investigador pues cuando estudié la educación para el trabajo de los campesinos (González 1984, 1985 y 1987) yo mismo realicé las labores que se enseñaban a los niños y jóvenes con el propósito de conocer su grado de dificultad y la interacción que se establecía entre las diferentes generaciones de las unidades de producción familiar. Posteriormente, cuando estudié

a los migrantes mexicanos que van de manera temporal y estacional a Estados Unidos a trabajar (González 1987; Massey, Alarcón, Durand y González 1987), decidí viajar con ellos a dicho país. Durante dos meses viví en barracas situadas en los campos de cultivo y trabajé algunas semanas como cualquiera de ellos en los campos agrícolas. Ambas experiencias me permitieron un mayor conocimiento y acercamiento a los actores y a las situaciones que enfrentan.

La decisión de convertirme en productor por tres meses tenía una finalidad semejante a mis otras experiencias; sin embargo, había elementos distintivos relacionados con los motivos que los actores con quienes interactuaba atribuyeron a mi comportamiento. Los productores supieron, por mí y por otras personas, que estaba sembrando. Esta iniciativa fue acogida de dos diferentes maneras: unos consideraron que era positiva la experiencia directa como productor porque me permitiría "dejar la barrera y entrarle al ruedo"; otros, los menos pensaron que dejaría la profesión para meterme a una actividad más rentable: "vas a acabar mandando a la chingada los estudios". Estos últimos mostraron cambios en su conducta hacia mí -reserva y una mayor desconfianza- al considerarme un participante en la competencia por recursos y mercado; por esta razón decidí dejar de verlos hasta terminar la cosecha. Con ellos el propósito inicial a investigación - "participante virtual"- había sido substituído por el de un competidor activo en el campo de su dominio e incumbencia. Esta situación no se presentó con los otros productores; tampo, con los campesinos y migrantes a Estados Unidos. Entre ellos el compartir el trabajo, una experiencia fundamental, propició un mayor acercamiento y una mejor comunicación. La siembra terminó con los resultados previsible para un productor en pequeña escala inexperto: baja producción y barreras insalvables frente a los intermediarios. Pude regresar a un familiar el dinero prestado y nada más.

Al no iniciar ninguna otra actividad económica ni productiva en el área se despejaron las interrogantes y la desconfianza, y la comunicación se restableció. Había obtenido un conocimiento más preciso de la actividad central de los productores. Una vez concluida la experiencia, yo mismo experimenté la libertad de antes para relacionarme con los productores, ya que no había duda sobre la intencionalidad de mi trabajo; además, contaba con más tiempo y tenía menos problemas que atender.

Nuestro interés como investigadores al tratar de alcanzar un conocimiento de las situaciones sociales significativas, desde luego, no asegura la validez o certeza de nuestro conocimiento sobre el de otros actores sociales. Con este comentario

retomo la segunda pregunta planteada en este apartado. Mi respuesta es que a través de la comunicación escrita o discursiva entablamos una reflexión crítica constante en la que analizamos la validez y el fundamento de ciertas explicaciones. A su vez, el producto de nuestro análisis es susceptible de enjuiciamiento y de crítica por colegas y por los mismos actores que participaron en nuestra investigación. Con ambos compartimos un "background" de conocimientos y experiencias que permiten la comunicación. La posibilidad de que uno u otro, o ambos, participen en este enjuiciamiento dependerá de cada interlocutor y de la accesibilidad y comprensión del texto.

El tiempo del que goza el investigador para indagar, el acceso a múltiples fuentes de información, el manejo de diferentes técnicas para el acopio de ella, su conocimiento de muchas teorías y trabajos de investigación sobre el problema que le interesa, etcétera, son factores que le permiten una mayor profundidad y coherencia en el entendimiento de los procesos sociales; sin embargo, también pueden actuar en su contra y llevarlo a inventar y deformar el entendimiento de los mismos; después de todo, tiene más tiempo y mejores motivos para conjeturar sobre la "realidad".

NOTAS

1. A. V. Cicourel, 1964, *Method and measurement in sociology*. Glencoe Ill.; A. Giddens, 1976, *New rules of sociological method*; H. Skjerveheim 1959, "Objectivism and the study of man", Oslo:*Inquiry*.
2. Skjervheim (1974:265) distingue entre tomar al otro y lo que dice el otro como un objeto de nuestro conocimiento o como sujeto capaz de conocer su mundo al igual que yo y de justificar los criterios de validez bajo los que opera "... podemos tratar lo que el otro dice como *pretensión de conocimiento*, en cuyo caso no sólo nos ocupamos de lo que el otro dice como un hecho de su biografía, sino como algo que puede ser verdadero o falso. (Bajo esta perspectiva)... el otro es un prójimo que me concierne como alguien que está en pie de igualdad conmigo, en tanto que ambos estamos implicados en nuestro mundo común" (citado en Habermas 1987:160-161).
3. H. Garfinkel, 1967. *Studies in ethnomethodology*, Englewood Cliffs (citado en Habermas, 1989: 167-182).

4. Kalervo Oberg (1954), al referirse a la metodología antropológica desde la perspectiva del investigador, plantea que éste pasa por un estado de crisis o "choque cultural" -con repercusiones sobre su estado anímico y de salud-, que es resultado de los contrastes y las diferencias socioculturales entre el medio al que él pertenece y aquel al que desea "adaptarse". A este shock se sobrepone el antropólogo al ampliar su conocimiento sobre la lengua y las costumbres del nuevo medio y al aceptar los límites que le impone el actuar conforme a ellas. Detrás de este supuesto proceso, que él denomina de "adaptación", para asegurar la sobrevivencia en el "nuevo" medio, se esconde un proceso de conocimiento experiencial sobre cómo otros y nosotros mismos construimos activamente la realidad social.

5. "El encuentro cara a cara es solamente una relación, aunque por su inmediatez sea la relación originaria y genéticamente más importante" (Schutz y Luckmann 1973: 82).

6. Entre los antropólogos hay una tendencia a diferenciar la experiencia de conocimiento del "científico social" de la que tiene cualquier viajero, e incluso de la que tienen los propios lugareños. Esta característica es un producto histórico particularmente acentuada en el momento en que los antropólogos luchaban por dar a esta disciplina social el estatus de ciencia positiva para, de esta manera, ganar un espacio en las universidades de Estado Unidos e Inglaterra (Marcus y Cushman 1991). Hoy en día existe una revisión crítica sobre estos supuestos, que llevaron a postular ciertas atribuciones al trabajo de campo y a establecer un cierto estilo al presentar las descripciones etnográficas (Fardon 1985; Clifford 1991; Strathern 1991).

7. "En cuanto atribuimos a los actores *la misma* competencia de juicio de la que nosotros hacemos uso como intérpretes, renunciamos a la inmunidad que hasta ese momento nos venía metodológicamente asegurada ... Con ello exponemos en principio nuestras interpretaciones al mismo tipo de crítica a la que mutuamente exponen los agentes comunicativos sus propias interpretaciones" (Habermas 1989: 168).

8. Al hacer énfasis en esta relación de intercambio comunicativo desigual, no descarto la posibilidad de que también establezcamos relación en términos más simétricos con algunas personas, con quienes encontramos mayor afinidad y un mutuo interés de consolidar una relación amistosa. Esta posibilidad se presenta en un grupo restringido, en cuyos integrantes encontramos un interés compartido de establecer una comunicación más personal, que en mi caso se hizo extensiva a mi familia. Sin embargo, con estas personas, con quienes podía conversar de fútbol, de películas, de playas, de mujeres, de música, ... no podía dejar de tocar los temas y los personajes centrales de mi investigación. Tan pronto como esto sucedía se apoderaba de mí la curiosidad y comenzaba a indagar y manipular la conversación lo más sutilmente posible. Cuando los otros captaban este interés fuera de una relación natural,

optaban por echármelo en cara -"¿... es tu trabajo o ¿no?"- o cambiaban de tema.

9. Atrás de esta propuesta de Habermas podemos advertir el peso que, no obstante sus críticas, sigue teniendo la concepción de imparcialidad que debe caracterizar al investigador de las ciencias naturales y de pasividad de sus "objetos" de estudio.

10. Habermas utiliza como sinónimo de "científico social" el término de intérprete. La parte interpretada tiene una participación pasiva -como si se tratara de un texto- respecto a la acción que el primero realiza.

11. A lo largo del trabajo de campo participé en la radio local y posteriormente en la prensa local y nacional, donde traté problemas relacionados con los productores.

CAPITULO 1

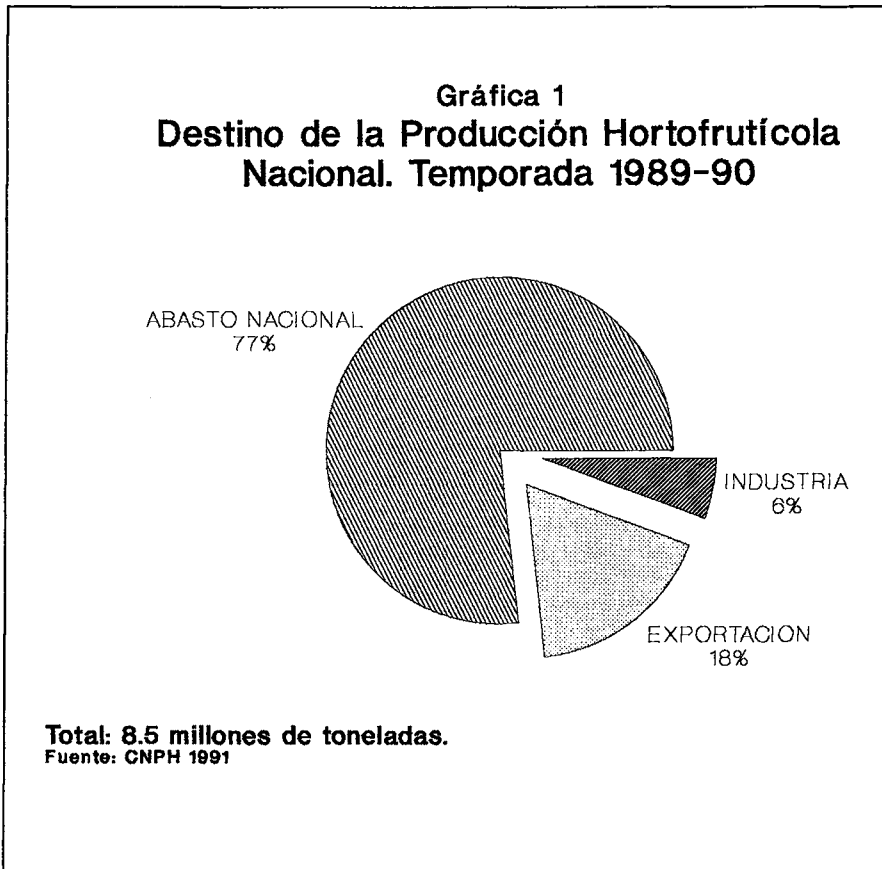
EL EMPRESARIO HORTOFRUTÍCOLA EN LA ECONOMÍA INTERNACIONAL.

El presente capítulo consta de tres partes. En la primera presento una breve panorámica general de la producción de frutas y hortalizas y un perfil de los empresarios agrícolas que se dedican a esta actividad, con el fin de introducir al lector en la temática central de este trabajo. En la segunda parte expongo cómo esta temática ha sido tratada por la literatura socioantropológica y mis comentarios a la misma. Por último, en la tercera presento, de manera sintetizada, el planteamiento central de este trabajo, así como los conceptos más relevantes que utilizaré a lo largo del mismo.

I

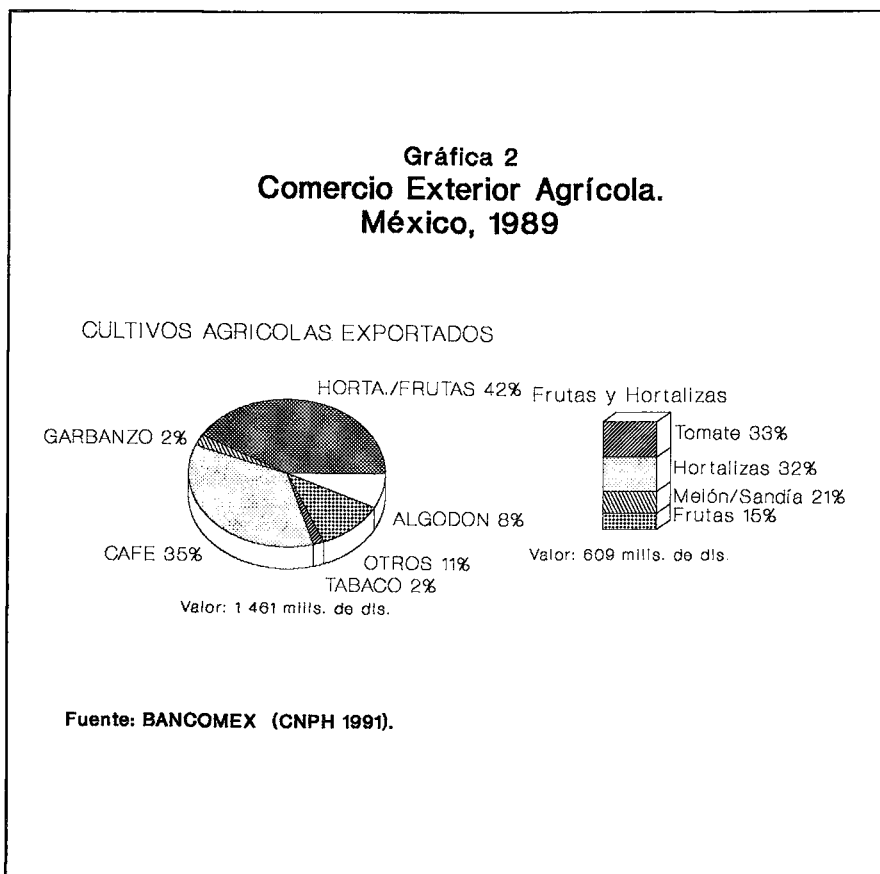
La producción de frutas y hortalizas en México

Los cultivos hortofrutícolas ocupan el 3.5 por ciento de la superficie agrícola de México, que es de 25 millones de hectáreas, y el 15 por ciento de la superficie total de riego, que es de 6 millones de hectáreas (CNPH 1991, y Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos 1988). En el ciclo de 1989-1990 se produjeron 8.5 millones de toneladas de frutas y hortalizas, de las cuales tres cuartas partes (76.7 por ciento) se comercializaron frescas en el mercado nacional, 17.6 por ciento se exportaron y 5.7 por ciento se procesaron industrialmente (gráfica 1). En el caso particular de las exportaciones, el incremento ha sido muy significativo a partir de los años sesenta. En 1967 se exportaron 400 mil toneladas métricas, y para 1990 el volumen se incrementó a 1'438,600 toneladas (CNPH 1987 y 1991).



Estos cultivos han tenido una importancia cada vez mayor en la balanza comercial agrícola, ya que aportan el 41.7 por ciento del valor de las exportaciones del sector (gráfica 2). Cultivos tradicionalmente destacados en las exportaciones mexicanas, como el café, el algodón, el tabaco, el garbanzo y otros, han pasado a tener una importancia relativa menor en relación a frutas y hortalizas. Estas son un grupo de varias decenas de cultivos, pero el volumen de las exportaciones se ha concentrado principalmente en tres: jitomate, melón y sandía (gráfica 2).

Gráfica 2
Comercio Exterior Agrícola.
México, 1989



El mercado que concentra la mayor parte de las exportaciones de frutas y hortalizas mexicanas es el de Estados Unidos. En 1990 se comercializó en este país el 85 por ciento del volumen total exportado, y un 10 por ciento en Canadá; el restante cinco por ciento se dirigió a Japón y Europa (CNPH 1991). En los dos primeros países la mayor parte de los productos se exportan frescos, durante los meses de invierno, cuando la producción de estos cultivos disminuye notoriamente en su territorio (UNPH, 1986, y CNPH 1991).

Un perfil de los empresarios agroexportadores

En este inciso mostraré cómo los productores de frutas y hortalizas para el mercado internacional deben hacer frente a la problemática que les presenta la producción de sus cultivos en condiciones agroclimáticas específicas, a la necesidad de procesarlos industrialmente para seleccionarlos y empacarlos de acuerdo a los requerimientos del mercado y a las características que presenta la comercialización de productos perecederos. Estos factores les plantean límites a los actores empresariales, pero también les brindan oportunidades, a las que responden de acuerdo con sus experiencias, a los recursos productivos y financieros que manejan y a la red de información y de relaciones sociales de que disponen para desarrollar sus negocios. Cada productor o grupo de ellos afronta estas condicionantes de diferente manera, y no podemos hablar de un mismo tipo de respuestas, y mucho menos, de mecanismos integradores que operan independientemente de ellos; sobre este punto, ahondaré en el siguiente apartado.

Al presentar un perfil del hortofruticultor me propongo dar una introducción de algunos elementos que caracterizan la *praxis* de este actor social, un recurso metodológico que facilitará la comunicación con el lector en los capítulos subsiguientes. Ahora bien, este perfil de los productores no pretende ser exhaustivo, sino mostrar que entre ellos existen elementos específicos y significativos que los diferencian de otros productores agrícolas.

En primer lugar, los cultivos que producen los hortofruticultores pertenecen a las familias cucurbitácea (calabaza, melón, pepino) y solanácea (jitomate, papa, berenjena, pimiento) y requieren de condiciones naturales específicas, por lo que no pueden desarrollarse en cualquier terreno. Según los empresarios agroexportadores, las condiciones naturales más apropiadas son riego abundante, climas secos con temperaturas estables, donde no se presenten las heladas; suelos arenosos, pues éstos permiten controlar mejor la humedad y evitar las enfermedades causadas por hongos; terrenos sin rocas, donde se puede utilizar eficientemente la maquinaria agrícola, y por último, velocidad moderada de los vientos. En segundo lugar, el proceso productivo de estos cultivos tiene ciertas exigencias para quienes los desarrollan, que no presentan otros. Implican una actividad intensa en un período corto de tiempo. El ciclo de producción va de 45 a 120 días, durante el cual el productor debe tener un cuidado constante y resolver de inmediato los problemas que se presenten. Los cultivos hortofrutícolas son especialmente susceptibles a enfermedades y a variaciones de temperatura y de humedad, por lo que la falta de atención suele tener

consecuencias graves en el volumen de producción y en la calidad del producto. Además, se requiere de abundante mano de obra, particularmente durante ciertas fases del cultivo. En el área de estudio el cultivo de una hectárea de maíz necesita en promedio de 24 jornadas por ciclo, mientras que para el jitomate se requieren 271.¹ En la región la mano de obra temporal es insuficiente, por lo que durante el tiempo de la cosecha llegan entre 900 y 1 500 trabajadores de diferentes estados de la república a la cosechar el jitomate y la calabaza.

La producción de frutas y hortalizas requiere una considerable inversión de capital. En 1990 para cultivar una hectárea de maíz en Autlán se requerían 430 dólares, mientras que para la misma superficie de jitomate se necesitaron 3,800 dólares, sin incluir los costos de cosecha, ni los de selección y empaque. Ningún otro cultivo en el área requiere un monto similar al que demanda los cultivos hortofrutícolas locales. Los productores, según el volumen de su producción y el cultivo que siembran, necesitan maquinaria agrícola -tractor con implementos especiales para estos cultivos-, vehículos para transportar insumos y trabajadores de campo y un almacén para guardar insumos, maquinaria y vehículos automotores; además, instalaciones mínimas que les permitan limpiar, seleccionar y empaquetar la producción que ha de ser transportada al mercado. La necesidad de esta infraestructura implica para los productores invertir en cada ciclo una cantidad muchas veces considerable para reponer el desgaste de la misma y para ampliarla. Esta situación los ha conducido -como veremos en los capítulos 6, 7 y 8- a concentrar su inversión en esta rama y a especializarse en ella.

En tercer lugar, la producción agrícola se encuentra articulada a la industria como una unidad -de ahí el término "agroindustria"-, que abarca la selección y el empaque, pero también su procesamiento industrial. En unos casos el productor realiza ambas actividades porque cuenta con el conocimiento, la infraestructura básica y el personal -jefe de empaque, empacadores, supervisores, etcétera-; pero en otros casos manda su fruta a la planta industrial de una gran empresa, que se la compra o la selecciona y empaqueta por una determinada cantidad y la comercializa a consignación. Por esta última actividad las compañías suelen cobrar una comisión del 10 al 15 por ciento del valor de compra de la fruta, y suele ser muy rentable porque implica pocos riesgos. Esta intermediación comercial, como veremos en el capítulo 5 se presta para cometer fraudes a los productores.

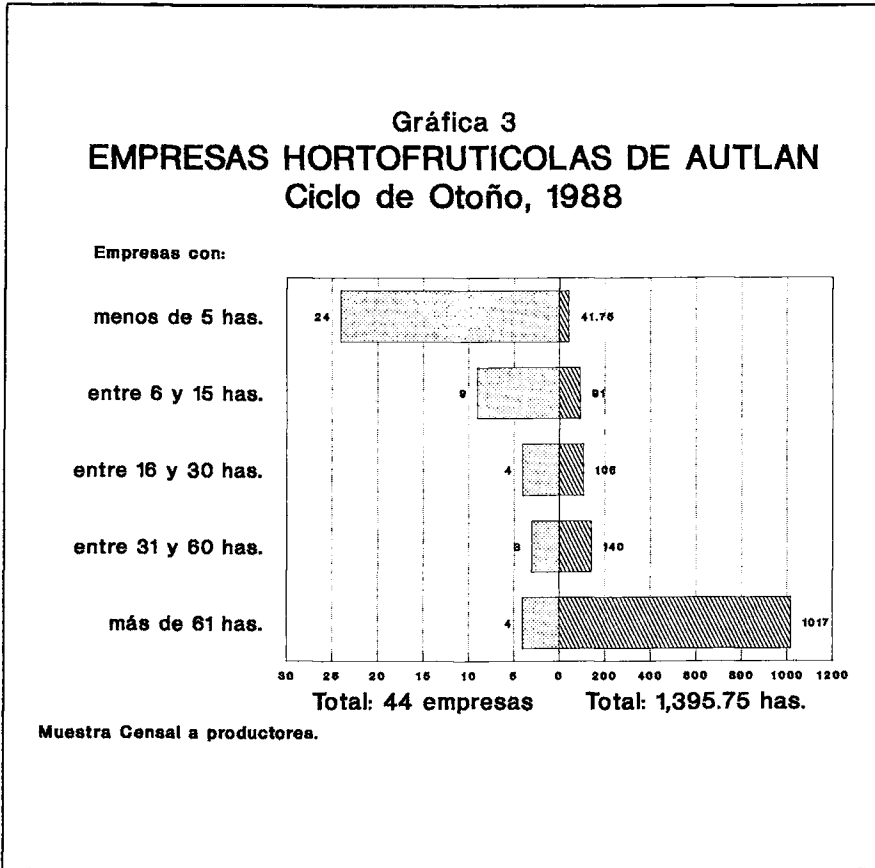
La selección y el empaque de la fruta, para transportarla a los mercados urbanos hoy en día es de una gran sofisticación, por la presentación y calidad que se demandan, sobre todo en los mercados de exportación. Para acceder a ellos es

necesario cumplir requisitos claramente definidos de tamaño, forma y color para cada uno de los productos hortofrutícolas y, además, presentarlos en empaques y cajas con especificaciones muy precisas. Estos productos, dicho sea de paso, no son bienes industriales, sino agrícolas y, por tanto, están sujetos a grandes variaciones y eventualidades. El tener o no un empaque y la capacidad y características de éste determinarán la estrategia de comercialización de un productor y, por supuesto las utilidades que obtiene.

La actividad industrial, por su parte, implica una mayor complejidad administrativa y contable y un inversión en infraestructura. Algunos productores pequeños, con muy limitada capacidad financiera, forman diferentes tipos de asociaciones para adquirir -comprar o rentar- una planta, que administran colectivamente. Sobre esta estrategia ahondaré en el capítulo 8.

En cuarto lugar, cuando los productos se comercializan frescos, están sujetos a variaciones muy grandes de precio debido a que no se pueden almacenar y deben cotizarse diariamente conforme a la oferta y a la demanda de los mercados regional, nacional e internacional donde se comercializan. La inestabilidad de los precios hace que esta actividad sea altamente riesgosa y que los márgenes de ganancia sean muy variables. Los productores pueden perder en una cosecha lo que lograron acumular en dos o más años; pero a veces, en un ciclo obtienen utilidades en las que duplican o triplican el capital invertido en la producción.

La comercialización de los productos frescos implica para los hortofruticultores una dependencia de los comerciantes mayor que para otros agricultores. Puesto que la fruta debe cortarse en un tiempo preciso y comercializarse de inmediato en un mercado de precios altamente fluctuantes -a lo largo del día se modifican varias veces-, esta última actividad dependerá de la veracidad de la información del comerciante al que se le entrega la fruta a consignación o al que se le vende al supuestos precios de mercado, así como de su habilidad.



Para la comercialización de los productos hortofrutícolas existe un sistema de intermediación tanto en el mercado nacional (Rello y Sodi 1988) como en el internacional (Feder 1977; Horcasitas 1988) que permite a las empresas comercializadoras especular con los precios y recurrir a prácticas fraudulentas que les reportan utilidades extraordinarias, a costa de los consumidores y de los mismos productores.

Cuando la producción hortofrutícola se realiza en gran escala y para mercados nacional y extranjero, los productores tienden a especializarse y a intensificar sus inversiones en el sector; además, redefinen y amplían su red de relaciones sociales con en su intento de desarrollarse en el campo de interés que ellos identifican como "el negocio" de las hortalizas y frutas.

La especialización como medida para mantenerse y desarrollarse en un mercado fuertemente competitivo y riesgoso, ha hecho que los productores que optan por esta alternativa no sean muy numerosos y que se encuentren muy diferenciados a su interior. En el área de estudio, durante la temporada de invierno de 1988 44 empresas hortofrutícolas (aproximadamente el 2.2 por ciento del total de productores agrícolas) sembraron una superficie de 1,395.75 hectáreas.² Veinticuatro tenían superficies menores de cinco hectáreas y combinaban la producción de estos con otros cultivos, con la ganadería y con empleos urbanos (gráfica 3); en conjunto estas empresas cultivaban el tres por ciento de la superficie de siembra. Los otros veinte productores tenían como actividad principal la horticultura. De este grupo, cuatro empresas concentraban el 73 por ciento de la superficie de siembra; tres empresas con superficies entre 31 y 60 hectáreas tenían el diez por ciento del total cultivado; cuatro con superficies entre 16 y 30 hectáreas tenía el 7.6 por ciento; por último, nueve empresas con superficies entre seis y quince hectáreas tenían el 6.5 por ciento del total cultivado.

Los hortofruticultores, por los elementos que les son comunes y por las relaciones que deben entablar y compartir, llegan a identificarse como miembros de un *gremio*. Particularmente los exportadores, que formaron una organización nacional que en 1990 integraba a 22 mil socios (0.5 de los productores agrícolas de México). Estos se encontraban agrupados en 245 organizaciones locales, que conformaban 28 uniones regionales distribuidas en 24 estados de la república. Entre todas formaban la Confederación Nacional de Productores de Hortalizas (CNPH) y participaban en ella a través de delegados. Esta organización, fundada en 1962, permitió la comunicación entre los productores nacionales de frutas y hortalizas y les permitió realizar acciones conjuntas para promover y defender sus intereses ante el Estado (Cartón 1989 y 1990; González 1989) y ante las organizaciones de productores norteamericanos y el gobierno estadounidense (Mares 1987). Esta organización ha perdido su fuerza a causa de las políticas desregulatorias de la actual administración federal, que en 1990 le retiró la facultad de reglamentar las siembras y las exportaciones. Con este cambio la organización perdió una de sus

principales funciones y debió reducir su personal ante la imposibilidad de obtener recursos a través de cuotas a sus agremiados (González 1993).

Pese a la gran diferenciación y las fuertes pugnas que existen al interior del gremio, los hortofruticultores establecen una diferencia con respecto a los otros agricultores, a los que consideran ignorantes de la agricultura moderna. Estos últimos, de ninguna manera los igualan en cuanto a la capacidad de riesgo, organización y planeación que deben desarrollar en la producción, industrialización, transportación y comercialización de sus productos. Cuando hablan de los pequeños productores campesinos, consideran que en realidad "juegan" a la agricultura, y algunos se refieren a ellos en forma muy despectiva.³ Ahora bien, en la justificación sobre su actividad económica escuché frases como esta: "Nosotros no somos agricultores comunes y corrientes, somos horticultores". Los grandes productores, por su parte, lamentan que se les confunda con agricultores, término que corresponde a gente más "corriente", cuando ellos en realidad se consideran empresarios. Por esta razón utilizan una serie de recursos que marcan una distancia considerable respecto a los otros productores y que muestran su jerarquía dentro del gremio. Esto lo consiguen con sus flamantes *pick-ups* y camionetas panel, que portan diversas molduras, rines deportivos y otros aditamentos; también con su atuendo personal, que consiste en pantalón vaquero y botas de trabajo o vaqueras. Llama la atención el uso regular de joyas (anillos, esclavas, relojes, collares, hebillas, llaveros). En este afán de diferenciarse, algunos grandes productores llevan consigo objetos cuyo valor asciende a varias decenas de miles de dólares.

La mayoría de los productores con lo que conversé comentaron que al iniciarse en la horticultura tenían una "fe ciega" o una "creencia" de que iban a ser "millonario de la noche a la mañana"; sólo tenían que obtener una buena producción y esperar la buena fortuna en el mercado. Los cultivadores de jitomate, para indicar que alguien vendió a precios muy altos utilizan la expresión "le tocó un tomatazo".⁴ Esta motivación, cuando no los lleva a la quiebra y a la frustración, se transforma, después de ciertos éxitos, en un impulso similar al que guía a los jugadores de azar, quienes, confiados en su suerte y habilidad en el juego, apuestan en una partida de cartas o en una pelea de gallos lo que han reunido en varios años. Los hortofruticultores constantemente recurren a la metáfora del jugador y del apostador para hablar de un elemento distintivo y esencial de su actividad. Ellos mencionan que no recurren a los juegos de azar porque "apuestan fuerte" a la agricultura.

Ahora bien, ellos hortofruticultores se identifican entre sí según el cultivo que producen en mayor proporción. En las conversaciones diarias comentan: "soy

jitomatero, cuando fui melonero o chilero..." Su producto suelen utilizarlo como el elemento en el logotipo de su empresa y en los emblemas de sus camionetas. También llevan una figura del mismo en sus llaveros o en las hebillas. Es frecuente ver en sus oficinas un cartel con una fotografía del cultivo de su preferencia.

Por lo anterior, podemos pensar que existen elementos que caracterizan la *praxis* de estos productores agrícolas y que les dan una identidad gremial. A lo largo de este trabajo me propongo profundizar en su *praxis*, y analizarla a partir de su discurso, de sus acciones y de la manera como interactúan con otros actores sociales en circunstancias específicas.

II

El papel del empresario y el desarrollo

En la región del occidente de México, desde mediados de este siglo, las compañías agroexportadoras extranjeras fueron las principales promotoras de la producción de frutas y verduras frescas en la región de Autlán y mantuvieron un fuerte control sobre la comercialización de estos cultivos en Estados Unidos. Sin embargo, en los últimos 25 años, presenciamos el surgimiento y fortalecimiento de empresarios locales, quienes intensificaron su participación en la producción agroindustrial e intervinieron activa y decisivamente en la comercialización de sus productos en los mercados nacional e internacional. De esta manera redefinieron en los niveles local e internacional el rol de las compañías norteamericanas e imprimieron una nueva dinámica al desarrollo de este tipo de agricultura en la región y en las áreas agrícolas de Estados Unidos donde han venido operando. Este proceso de cambio plantea importantes implicaciones teóricas que conviene analizar.

Diferentes perspectivas en el estudio de los empresarios de países en desarrollo

Fernando Cardoso, en su artículo "Las 'élites' empresariales en América Latina" (1971), critica la teoría del empresario, desarrollada a partir del trabajo de Shumpeter, por no considerar las condiciones histórico-estructurales en que se realiza toda acción empresarial y por no tomar en cuenta que el empresario es un actor político que desarrolla una estrategia frente al Estado y opera en competencia y oposición con otros grupos y clases sociales, las cuales favorecen modifican o limitan las acciones que emprende.

Al plantear una teoría sobre la acción empresarial en los países latinoamericanos, Cardoso propone tomar en cuenta que el empresario latinoamericano, a diferencia del que opera en los países centrales, debe manejarse frente a ciertos "parámetros" en la producción (tecnología) y el mercado previamente definidos en las economías centrales. Así mismo, debe ser competitivo frente a empresas de los países centrales que cuentan con una mejor organización y medios para influir en las políticas de desarrollo del Estado y lograr que actúe a favor de sus intereses. Por último, el empresarios latinoamericano tiene que hacer frente a una doble presión: la de los grupos tradicionales -como los latifundistas-, que se ven afectados por sus iniciativas, y la que ejercen las grandes corporaciones de los países centrales, con una gran influencia en el ordenamiento de las relaciones comerciales internacionales y una presencia considerable ante los gobiernos de los países periféricos. En estas condiciones, el empresario latinoamericano debe no sólo realizar modificaciones a su empresa, para maximizar sus inversiones, sino además, plantearse la necesidad de incidir en el proceso de cambio económico y político más amplio, en el que participa. En este sentido, concluye Cardoso, es evidente que en los países latinoamericanos existe una "politización de las funciones empresariales" (ibíd.: 107).

Cardoso y otros analistas de la dependencia se preguntan sobre las oportunidades que el empresario latinoamericano tiene en su empeño por desarrollar una empresa sobre bases nacionales. Las respuestas a esta interrogante coinciden en que éste no tiene las mismas condiciones de independencia y, por lo tanto, tampoco el rol dinámico de los empresarios de los países centrales (Cardoso 1971:107; ver Hewitt, 1988). Asimismo, coinciden en que la participación del empresario latinoamericano es crucial en la dinámica de cambio, en las directrices y en el margen de autonomía del desarrollo de estos países.

Con los trabajos de la dependencia surge más abiertamente una polémica, que continúa hoy día, en torno al papel del empresario en el desarrollo de los países periféricos. En ella participan teóricos de la dependencia y de la modernización (Ray 1988: 5). Dicha polémica surge al considerar la contribución del empresario de los países al desarrollo o estancamiento y se pregunta cuál es efectivamente la capacidad de maniobra de este empresario al participar en los procesos de cambio social en los niveles local, nacional e internacional.

La polémica adquiere diferentes matices según se enmarque o no la acción del empresario en un contexto histórico; según se robasen los marcos de la empresa, rama de producción o país en el que opera; o, por último, según se analice al empresario solamente como un actor económico -cuya contribución principal sería minimizar costos, generar empleos e innovar la producción y el mercado (Ray 1988:4)- o si se le considera, además, como un actor político (Cardoso 1971: 105; Nafziger: 1988: 139), con un proyecto social que va más allá de su empresa y que entra en confrontación u oposición con otros proyectos sociales. En esta última posición el Estado juega un papel importante en las relaciones de poder que se establecen en la sociedad y en los conflictos sociales que suelen acompañar las iniciativas del empresario.

En torno a la polémica se pueden identificar dos posiciones. En la primera se ubican a aquellos que enfatizan el papel del empresario de los países en desarrollo como básicamente organizador y administrador de negocios pequeños o medianos, o bien, de negocios que orientan su producción sobre todo al mercado nacional. Kilby (1988) señala que el conocimiento técnico, los insumos y las habilidades laborales están ampliamente difundidas y que el papel del empresario es acceder y administrar su uso a partir de los contextos locales y nacionales en los que opera. Singh (1985: 21) insiste en el papel que los empresarios han tenido como "imitadores" o, más bien, "adaptadores" de las experiencias de países más avanzados. En este sentido, la posición del empresario está limitada o subordinada -como también lo señala Cardoso- por el hecho de operar en un contexto histórico en el que tienen mayor margen de acción los empresarios de los países centrales y las empresas transnacionales.

En la segunda posición encontramos a los que acentúan el papel "innovador" o de "imitador creativo", que los empresarios tienen en los países en desarrollo, al abrir nuevos campos de inversión y dinamizar la economía de sus naciones en el contexto internacional. Esta corriente enfatiza la capacidad del empresario para enfrentar riesgos, experimentar nuevos caminos, entablar nuevas relaciones y

desafiar el control de los Estados centrales y las empresas transnacionales para con ello redefinir el orden económico y político internacional. Baumol (1988), sin ahondar en el problema del Estado, plantea que el desarrollo de los países periféricos implica la introducción de nuevos productos y tecnologías, la apertura de nuevos mercados, la formación de instrumentos financieros más adecuados, etcétera. Estos cambios no se pueden reducir a meras adaptaciones, ya que implican una acción creativa y una participación activa del empresario en el proceso de desarrollo, pues contribuye activamente al crecimiento económico por medio de "una imaginativa imitación", que tiene un papel clave en la transferencia de tecnología (ibíd.: 93). Linsu Kim (1988) al analizar las pequeñas industrias de la rama electrónica en Corea, sostiene que existe una selección y una acción creativa de los empresarios -son verdaderos innovadores en el contexto local- de este país al seleccionar e introducir nuevos elementos a sus empresas -*informal transfer of the technology*-, las cuales son altamente competitivas en el mercado internacional por su organización y flexibilidad para responder a las situaciones de cambio, así como por sus menores costos organizativos respecto a las grandes empresas. Mares (1987), a quien analizaremos más adelante, afirma que los empresarios de países en desarrollo logran establecer empresas que compiten eficientemente en el mercado internacional, restringen el campo de acción de empresas de los países centrales en sus mismos mercados y logran establecer alianzas al interior de estos países que les permiten influir en las políticas de desarrollo de los gobiernos con el objeto de defender sus intereses.

En lugar de sumarme a uno u otro bando de la polémica o establecer una tercera posición, me interesa esclarecer y cuestionar ciertos presupuestos sobre el papel que desempeña la acción empresarial en los países en desarrollo y la relación entre los empresarios y el Estado en el proceso de cambio. Estos presupuestos son tomados en cuenta de manera explícita o implícita por quienes analizan esta problemática. En primer lugar, podemos cuestionar el presupuesto de que existe un mercado internacional organizado y estructurado por las empresas transnacionales y por los Estados de los países centrales. De acuerdo con esta concepción, estos últimos ejercerían su acción por medio de las políticas comerciales internas y a través de su participación en organismos internacionales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional o a través de acuerdos internacionales como el GATT. Este planteamiento, por una parte, nos presenta un proceso de cambio que opera del centro a la periferia y en el que las acciones de los Estados y los empresarios que surgen y operan desde esta última, son entendidas desde y en razón

de las iniciativas del centro. De esta manera, queda poco claro cómo este orden internacional es constantemente desafiado y transformado por las acciones que emprenden los Estados y los empresarios de países periféricos. Estos últimos, al buscar una participación más activa en el mercado internacional, deben enfrentar condiciones nuevas y desventajosas, como lo señalan los teóricos de la dependencia cuando se refieren al desarrollo capitalista que se produjo en los países dependientes después de la segunda guerra mundial; sin embargo, el hecho de haber incrementado su participación en la economía nacional e internacional ha de ser explicado en términos de una redefinición de la situación internacional, que presenta una complejidad mayor a la que podría atribuirse a la existencia de dos bloques de países uno de los cuales tiene un papel determinante.

Un segundo presupuesto plantea una creciente homogeneización en los sistemas productivos y de comercialización definida unilateralmente por los agentes centrales, sean éstos empresas o Estados. En este sentido, las particularidades históricas que dicho proceso de cambio presenta en los países centrales y periféricos son poco significativas, o bien, se entienden como modalidades -deformaciones en algunos casos- de un proceso general, que opera internacionalmente. Así pues, hay poco margen para explicar las iniciativas, adaptaciones o transformaciones que emprenden individuos, grupos o instituciones de los países centrales o periféricos al tomar parte activa en este proceso, así como para dar cuenta de las negociaciones y luchas que, a diferentes niveles, establecen los actores sociales que participan activamente en él.

En tercer lugar, dan un peso sustantivo a las divisiones territoriales entre las naciones para explicar los procesos de cambio que operan a nivel internacional. Con ello se circunscribe la acción de los diferentes actores sociales, entre ellos los empresarios y el Estado, a una cierta lógica de acción que caracteriza a las unidades socioespaciales identificadas: la sociedad nacional, el capitalismo nacional o mundial, el mercado nacional o internacional. Estos planteamientos basan sus proposiciones en variables principalmente económicas y poco nos dicen de la historicidad de las fronteras y la constante redefinición que de ellas hacen diferentes individuos, grupos e instituciones que operan en uno o varias regiones o naciones. Esta redefinición, más que adecuarse o seguir cierta lógica externa a los actores, considero, como plantearé más adelante, como un resultado de las estrategias, luchas y oposiciones que ellos emprenden al advertir ciertas oportunidades y ventajas. En este sentido, las condiciones estructurales no operan independientemente de los actores sociales, de sus formas de conocimiento, de acción. Por el contrario, son

reproducidas y transformadas constantemente a través de sus praxis sociales (Giddens 1979: 61; Bourdieu 1980: 94-95).

De acuerdo a las críticas anteriores el análisis de la acción empresarial tendría que tomar en cuenta las diferentes estrategias que los empresarios siguen al participar activamente en la constitución del orden nacional y del internacional; así mismo, se deberá reconsiderar su manejo de las fronteras jurídico-administrativas o institucionales a través de las acciones que proyectan, y por último, analizar las diferentes formas de participación y las posibilidades de negociación que se presentan a estos actores en el campo económico y social en que operan. Sobre la problemática particular que enfrenta la exportación de frutas y hortalizas frescas de México a Estados Unidos y Canadá, existe un conjunto de trabajos realizados desde diferentes perspectivas teóricas que nos permitirán profundizar en el tema del empresario en la agricultura de exportación y definir los conceptos y las ideas básicas que manejaré a lo largo de este trabajo.

Los empresarios en la agricultura de exportación

Feder (1977) sitúa el análisis del desarrollo de la agricultura de exportación de México y América Latina en el marco de las relaciones que entre las economías de los países desarrollados y las de los subdesarrollados. Nos presenta a los empresarios y al Estado nacional subordinados a las grandes compañías norteamericanas, las cuales ejercen un amplio control en la producción y comercialización de los productos de exportación. Estas aparecen como las principales beneficiarias de una agricultura orientada a satisfacer la demanda de los países desarrollados.

Esta agricultura, por otra parte, según el mismo autor, genera fuertes desequilibrios medioambientales y marcadas desigualdades sociales en los países donde opera. Los empresarios mexicanos que se incorporan a ella desempeñan un papel secundario en el curso que toma. El despegue económico de las empresas de éstos -el cual deja ver un proceso de acumulación local que Feder no analiza- lo explica en términos de su vinculación y alianza con los *brokers* norteamericanos; por esta razón los considera "minorías aliadas al capital transnacional".⁵ El Estado, no obstante el apoyo que brinda a esta agricultura a través de sus políticas de desarrollo, es incapaz de definir su curso debido a que las empresas transnacionales ejercen un control monopólico a través del financiamiento y del mercado.

El trabajo de Feder encuadra el estudio de la agricultura de exportación a partir de las delimitaciones jurídico-administrativas, y diferencia a los actores que en ella participan en términos de sus orígenes geográficos. Este planteamiento aporta elementos explicativos de la dinámica de cambio que implica la presencia de empresas norteamericanas en la agricultura mexicana, pero presenta limitaciones para dar cuenta de un proceso de cambio que ocurre por igual en ambos países, y para el cual las delimitaciones nacionales son irrelevantes (Sanderson 1986). Por otra parte, la dicotomía de países centrales y dependientes hace referencia a situaciones históricas muy disimiles al interior de cada grupo de países (Smith 1982) y lleva a conceder *a priori* un papel dominante a los países centrales y a los actores que desde ellos operan.

Los trabajos posteriores sobre la agricultura de exportación centran su atención en la interdependencia que tiene lugar en el plano de la producción, la comercialización y el consumo entre países desarrollados y países en desarrollo o dependientes (Burbach & Flynn 1979; Arroyo 1979; Rama Barkin y Roso 1981). Los cambios que operan en ambos países tienen que ver, por una parte, con una reestructuración de las economías nacionales, en la que se perfila una división internacional del trabajo agrícola y, por otra, con una intensificación de las relaciones y los intercambios a nivel internacional, en las que participan activamente los países en desarrollo. Desde esta perspectiva se plantea un nuevo ordenamiento internacional y se analizan problemas tales como la adopción de "paquetes" tecnológicos y el desarrollo de sistemas de producción agroindustriales, así como la paradoja que enfrentan los países en desarrollo al incrementar aceleradamente sus exportaciones agropecuarias a los países desarrollados y, al mismo tiempo, ser incapaces de satisfacer las demandas internas de alimentos básicos.

Un autor especialmente interesante que enfoca el problema de la agricultura desde esta perspectiva es Sanderson (1986), quien analiza la producción hortofrutícola en el contexto de los cambios recientes experimentados por la agricultura mexicana. En su estudio sostiene que las transformaciones en este sector han tenido que ver con una progresiva internacionalización del capital en la agricultura y, más específicamente, con una "nueva división internacional del trabajo". Su planteamiento parte de la premisa de la integración internacional opera a nivel no solamente del mercado -el intercambio de mercancías y la modificación de los patrones de consumo-, sino de la producción misma. Por ello plantea la existencia de una nueva división internacional del trabajo, entendida en términos de una mayor homogeneización -estandarización de los sistemas de trabajo y, en

general, de la organización de la producción agroindustrial- y de una mayor interdependencia estructural (*mutual structural adjustment*), razón por la que la agricultura de un país como México responde cada vez más a las exigencias del sistema internacional.

A diferencia de otros autores (Gereffi & Evans 1981; Montes de Oca & Escudero Columna 1981), Sanderson no centra su atención en actores específicos como las empresas transnacionales o los empresarios nacionales. Más bien se dirige a analizar el proceso estructural que opera a nivel internacional con una cierta lógica y racionalidad que se sobrepone a las economías nacionales y las determina. Por tal razón, la distinción entre empresas nacionales y transnacionales es poco significativa, ya que la internacionalización del capital y la división internacional del trabajo operan a través de ambos agentes económicos, los cuales ajustan su comportamiento económico a las exigencias del mismo. Ahora bien, al analizar la contribución de los empresarios mexicanos a esta internacionalización económica, Sanderson les concede una capacidad limitada para operar con la misma intensidad y fuerza de los empresarios norteamericanos.⁶

El análisis del Estado nacional es central para la explicación de Sanderson sobre la internacionalización de la agricultura mexicana. A diferencia de Feder, nos presenta un Estado subordinado no a las empresas transnacionales, sino al proceso mismo de internacionalización, ante el que no puede más que doblegarse y apoyarlo, con lo que pierde cada vez más autonomía sobre la vida económica. Sanderson amplía la discusión que otros autores (Hewitt 1988: 21-30; Barkin y Suárez 1982) han planteado en torno al papel central del Estado mexicano en la agricultura reciente; sin embargo, al analizar su rol en el proceso de internacionalización del capital existe un contrasentido que no logra aclarar. Si en la internacionalización de la actividad agrícola mexicana ha sido fundamental la participación activa del Estado, cómo explicar que éste sea incapaz de fortalecer su posición en el proceso de desarrollo que favorece. La pregunta que surge es cómo un Estado fuerte puede al mismo tiempo minimizar su participación y volverse más vulnerable frente a las demandas de los sectores -campesinos y jornaleros- inconformes con la directriz que imprime al desarrollo. Esta acción del Estado para buscar su progresivo debilitamiento tiene que ver con la perspectiva de Sanderson, quien entiende la internacionalización como un proceso de desarrollo homogeneizante que difícilmente puede explicar la activa participación de los actores sociales que en él se involucran y, por tanto, las particularidades históricas que presenta. No obstante sus diferencias

con Feder, comparte con él el considerar a las condiciones estructurales de la economía internacional motor del cambio en la agricultura mexicana.

Hubert Carton (1990) analiza el tema de la relación entre el empresario agrícola y el Estado en el norte del país, donde se ha concentrado la mayor parte de la inversión en hortofruticultura para exportación. Su trabajo presenta un análisis histórico del surgimiento y la consolidación regional y nacional de "la gran burguesía agraria", formada por los principales productores y exportadores de frutas y hortalizas a Estados Unidos. Su estudio rebate la tesis de que en México este sector de la burguesía se constituyó como clase social a partir de la iniciativa gubernamental. Propone, en cambio, que su identidad y organización como clase se ha dado en el contexto de una sociedad capitalista y a partir de la activa participación de los agricultores de la región hortofruticultora más importante del país que, al compartir intereses, optaron por formular y llevar a cabo un proyecto social de dimensiones nacionales. La iniciativa fue encabezada por los grandes productores de frutas y hortalizas de Culiacán, quienes habían formado empresas prósperas que les permitieron acceder y controlar los recursos productivos de esta región de México y beneficiarse de las inversiones estatales, particularmente en riego. Ellos promovieron la formación de una organización de productores hortofrutícolas a nivel nacional, la Confederación Nacional de Productores de Hortalizas, que integró a las organizaciones de productores de estos cultivos de otros estados y localidades del país y encabezaron la representación del sector empresarial agrícola al interior de las organizaciones cúpula del sector privado a nivel nacional. De esta manera pudieron orientar las políticas de desarrollo del Estado y hacer valer sus intereses como sector productivo y como grupo regional. Así pues, estos empresarios lejos de haber surgido "por la voluntad del Estado", se constituyen organizativamente como clase a nivel nacional cuando forman una organización que actúa con independencia del Estado.

A diferencia de los otros dos autores, Carton analiza el desarrollo de la agricultura de exportación a partir de la intervención de los actores locales y de sus acciones en los ámbitos regional y nacional. Su trabajo señala que, a diferencia de otras partes de México, la agricultura del norte, desde fines del siglo pasado, ha dirigido su estrategia productiva al mercado norteamericano. Además, recibió la afluencia de capitales extranjeros que establecieron diversos vínculos con los productores nacionales, entre ellos algunos de inmigrantes de otros países, quienes comercializaron sus productos en los mercados nacional e internacional.

Por otra parte, analiza la participación de diversos grupos que han conformado la historia agraria de Sinaloa, y ahonda particularmente en el papel que desempeñaron en ella los grandes productores agrícolas. En este orden, nos permite identificar las bases a partir de las cuales surgieron los empresarios agroexportadores actuales. En primer lugar éstos, a diferencia de los viejos terratenientes, pudieron sobreponerse a los cambios de la política agraria nacional y sacar ventaja de las inversiones hechas por el Estado en el sector agrícola, principalmente en la construcción de grandes sistemas de riego y de comunicación. En segundo lugar, estos productores, al formar empresas agrícolas competitivas en los mercados nacional e internacional, pudieron satisfacer las necesidades de alimento para la áreas urbanas, de empleo en el campo y de divisas que demandaba la economía nacional. Por último, como señalé anteriormente, pudieron formar organizaciones que les permitieron consolidar su posición frente a otros productores nacionales y negociar directamente con los gobiernos estatal y nacional.

El trabajo de Carton, y el mío (González 1988) que reproduzco en el capítulo 6, hacen caer en la cuenta de la necesidad de considerar seriamente las especificidades históricas de procesos generales como la llamada internacionalización del capital y la división internacional del trabajo. Así mismo, nos llevan a preguntarnos por los actores sociales que participan en la internacionalización, proceso que es resultado de sus iniciativas y de sus formas de organización y de lucha. Por último, nos conduce a reconsiderar la importancia de las bases de poder local y regional, a partir de las cuales los actores operan y actúan en los ámbitos nacional e internacional.

Carton no analiza el papel desempeñado por las empresas productoras y comercializadoras norteamericanas y toma muy poco en cuenta la estrategia que siguieron los empresarios agroexportadores para abrirse camino en el mercado de Estados Unidos. En este sentido, el trabajo de Mares (1987) viene a traer nuevos elementos a la discusión sobre la internacionalización de la agricultura y el papel que en este proceso tienen los empresarios.

Mares y Carton, analizan la misma región de México, aquella donde esta agricultura ha cobrado mayor importancia y donde se ha consolidado una grupo de grandes productores. Mares califica de *major transformation* el hecho de que los productores nacionales hayan consolidado empresas que les permiten incursionar exitosamente en el mercado norteamericano. Una conclusión similar apunta mi trabajo (González 1988 y 1991) y será ampliamente discutida en los siguientes capítulos al analizar las carreras empresariales de los agroexportadores de la región

de estudio, quienes lograron participar activamente en la producción y comercialización de sus cultivos en los mercados nacional e internacional. De esta manera limitaron, en unos casos, y desplazaron, en otros, a las empresas norteamericanas que iniciaron esta actividad en la región y habían mantenido un fuerte control sobre los hortofruticultores locales a través del crédito y de la comercialización. Tanto el trabajo de Mares como el mío insisten en las limitaciones del paradigma de la dependencia para dar cuenta de la participación activa de productores locales en el mercado internacional y los cambios que este hecho provoca en las relaciones de poder en el ámbito internacional.

Al analizar la actividad desarrollada por los productores hortícolas mexicanos en el campo internacional, Mares encuentra que ésta no han sido solamente en el ámbito estrictamente económico, sino que, además, han pretendido incidir en la política agrícola del país vecino con el objeto de defender sus intereses comerciales. Llega a esta conclusión al considerar la defensa exitosa que llevó a cabo la Confederación Nacional de Productores de Hortalizas frente a la organización de productores de Florida, que los acusó ante el Ministerio de Comercio y ante una corte norteamericana de *dumping*; esto es, de vender por debajo del precio de producción. Para la defensa fue necesario entablar relaciones con funcionarios de este gobierno y hacer alianzas con personajes capaces de influir en la política económica de Estados Unidos. Mares plantea que estas acciones no son aisladas, sino parte del comportamiento que siguen los empresarios de los países en desarrollo al dirigir sus exportaciones al mercado norteamericano, ya que existen otros casos de países que actúan de igual manera en otras ramas productivas.

Al analizar las acciones que la Confederación instrumentó una vez que obtuvo su victoria en el juicio (CNPH 1986 Y 1987), podemos advertir un cambio al formular una estrategia ya no sólo defensiva, sino ofensiva al promover los intereses de los productores mexicanos en los centros de decisión de la política agrícola norteamericana y entre los comerciantes y los consumidores de Estados Unidos. La CNPH contrató los servicios de un prestigioso despacho norteamericano -*Arnold and Porter Associates*- con sede en Washington para que promoviera entre los congresistas y funcionarios públicos del gobierno norteamericano una opinión favorable a las exportaciones agrícolas mexicanas; así mismo, para prevenir y defender a estas últimas frente a cualquier acción que las pudiera perjudicar (UNPH 1987 b). Otras acciones en el plano internacional consistieron en establecer oficinas en los principales puertos de entrada de las hortalizas mexicanas, con el fin de participar más directamente en la comercialización, representar y dar asesoría a los

productores mexicanos ante las autoridades sanitarias norteamericanas y las empresas comercializadoras estadounidenses que les compran sus productos; también han tratado de contrarrestar las campañas de desprestigio de las hortalizas mexicanas, en las que se les imputa de mala calidad y de tener residuos tóxicos debido a la aplicación excesiva de pesticidas. A juicio de los productores estas campañas en las que se proyecta un perfil deformado de las exportaciones mexicana son orquestadas por sus principales competidores, los productores de Florida. En la segunda década de los ochenta la organización llevó acabo de manera sistemática estudios del mercado norteamericano⁷ y en 1990 contrató los servicios de dos empresas norteamericana -*Vance Research Services* y *Markets Facts Inc.*- para que realizaran una investigación de los consumidores norteamericanos y les hicieran propuestas concretas para mejorar la comercialización de las exportaciones mexicanas.⁸ Por último, han establecido contacto directo con centros de investigación públicos - Instituto Nacional de Investigación Forestal, Agrícola y Pecuaria- y privados de Estados Unidos -la Universidad de Davis- y de Israel -Instituto Científico Weizmann y el Instituto Volcani- con el objeto de financiar proyectos de investigación en genética, plasticultura y riego por goteo.

Mares plantea que las posibilidades que tiene el sector económico de un país de "penetrar" en el mercado internacional están determinadas por las características del producto que se quiere comercializar, por la estructura del mercado del país al que se exporta (competitividad interna y control estatal) y por la asignación local de recursos a los productores. Su modelo lo lleva a considerar las políticas de desarrollo interno seguidas por los Estados nacionales dentro del orden internacional en que se encuentran participando. En unos casos los Estados serán presionados por grupos internos y externos a buscar una liberalización o apertura al mercado internacional; en otros, cuando los productores nacionales no son competitivos, pugnarán por la regulación y protección del mercado nacional. Esta autor plantea que ambas tendencias existen en todos los países y por esta razón habla de un "régimen estructuralmente segmentado del mercado" en el que ambas tienden a estructurarlo en una u otra dirección. El predominio de una u otra será resultado de las luchas políticas domésticas libradas por los diversos actores -el Estado y los grupos internos- en los niveles locales y nacionales. En este sentido Mares, en lugar de plantear un proceso de cambio estructural que opera a nivel internacional, como propone Sanderson, centra su atención en las luchas que a "nivel doméstico" (local, regional y nacional) entablan los distintos grupos en torno a las políticas de los Estados nacionales. Mares propone un Estado que define sus políticas de acción

dentro de una estructura internacional, pero es capaz de "tomar ventaja de las posibilidades inherentes en ella y de modificar ciertas reglas a su favor" (Mares 1987: 18).

Mares, y en este sentido también este trabajo, explica la acción del Estado a partir de las políticas de acción tendientes a hacer más competitiva la producción doméstica y a favorecer a aquellos productores capaces de alcanzar este objetivo. El Estado deja de ser una institución subordinada a los intereses del capital transnacional y nacional y a la lógica que imponen el proceso de internacionalización del capital. Mares analiza al Estado mexicano -que incluye al conjunto de las instituciones burocráticas civiles y militares y a quienes las controlan de manera formal- en su papel de regulador de la actividad económica y de la interacción social. Al igual que Carton, concluye que la acción estatal, en inversiones, política agraria, control sindical y concesiones ha favorecido el surgimiento y la consolidación de una élite regional que responde a las prioridades económicas nacionales del Estado en materia de empleo, producción de alimentos y entrada de divisas. Mientras Carton explica lo anterior como resultado del desarrollo capitalista de nuestro país, Mares insiste en la estructura corporativa y clientelista que caracteriza operativamente al Estado mexicano. Para él no hay necesariamente correlación entre estructura productiva, y estructura de "clases" y el rol del Estado. Su análisis político se limita a explicar el comportamiento de los diversos grupos y del Estado en una actividad productiva orientada al mercado internacional. En esta tarea critica los presupuestos teóricos de la economía liberal -no obstante, plantea una propuesta analítica para modificarla- y las limitaciones de la teoría de la dependencia.

III

La internacionalización desde la perspectiva de los actores empresariales.

En este trabajo la posición que adopto es aquella que centra su atención en los actores sociales y en su capacidad para actuar individual y colectivamente en los procesos de cambio social que operan en los ámbitos local, regional e

internacional. Desde esta perspectiva las relaciones económicas forman parte de las relaciones sociales.⁹ Por tal razón, los procesos económicos no operan independientemente de los individuos y grupos que participan activamente en ellos, de sus formas de conocimiento y de las relaciones que establecen al participar en la producción, la distribución o el consumo. Granovetter (1985) plantea que el aislamiento de las relaciones económicas ha implicado para la teoría económica una "atomización" de los actores sociales. En unos casos, éstos han sido reducidos a individuos que actúan en función de su propio interés y adoptan una lógica racional para alcanzarlo; en otros, a individuos que internalizan patrones institucionales que definen su participación en el proceso económico y aseguran un orden del mismo:

A fruitful analysis of human action requires us to avoid the atomization implicit in the theoretical extremes of under and oversocialized conception. Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy. Their attempts at purposive action are instead embedded in concrete, ongoing systems of social relations (ibidem:493)

El cambio internacional desde la perspectiva de los actores sociales, nos lleva a considerar las situaciones históricas y sociales en las que están inmersos. Ellos, a través de las relaciones que establecen y de las acciones que emprenden, participan activamente en ciertos campos económico-sociales cuya composición, dinámica y significación está definida por el conjunto de los que intervienen en ellos. Las delimitaciones geográficas establecidas con base en ciertas categorías formales -criterios jurídicos y administrativos- tienen una existencia y una significación que de ninguna manera podemos trazar independientemente de las acciones y significados que les confieren los actores a través de su *praxis*.

En este trabajo parto del supuesto de que no hay una estructura social con una existencia autónoma de los actores sociales que define sus opciones, intereses y preferencias. La pluralidad sociocultural y la heterogeneidad social son elementos característicos de los procesos sociales que nos refieren a múltiples iniciativas y ajustes que emprenden los actores sociales, de manera individual y colectiva. Frente a la organicidad y funcionalidad que muestran los estudios estructuralistas, el panorama que predomina desde la perspectiva de los actores es el de la complejidad, donde se pretende dar cuenta de la "multiplex interrelations and differential

articulations" y de la indeterminación, en la que están presentes eventos impredecibles:

Indeterminacy and complexity not only leave room for individual initiative but force individuals [and collectivities] to resolve conflicting demands and to adjust constantly to change conditions. Decisions and manipulations are unavoidable; by studying them we can more fully understand macroprocesses (Ortiz 1983: 250; el agregado entre corchetes es mío).

Los factores económicos y políticos globales son analizados a partir de aquellas acciones que conforman sus *mundos vitales* (Schutz y Luckmann 1973: 28). Esto significa que

... so-called external factors are internalized and may come to mean quite different things to different interest groups or actors. Externally-originating factors are therefore mediated, incorporated, and often substantially transformed by local organizational and cognitive structures. They are also, shaped by the ongoing exchanges and negotiations that take place between farmers, other local actors, and the intervening agents (Long 1988: 122).

Nos interesa conocer la manera como conciben y proyectan sus acciones en todas aquellos campos donde operan:

...every member of society must know (in both the practical and discursive modes) a great deal about the workings of that society by virtue of his or her participation in it (Giddens 1979: 250).

Con base en este conocimiento organizan las experiencias de su vida diaria, anticipan ciertos hechos futuros y proyectan *imaginativamente* sus acciones en ella.

A lo largo de este trabajo podremos ver la manera como los empresarios hortofrutícolas ampliaron su territorio y redefinieron el uso agrícola del paisaje, en oposición, contraste o complementación con otros actores sociales. Al centrar mi atención en los *mundos vitales* de estos actores sociales, se me presenta el reto de dar cuenta del conjunto de elementos que limitan su acción y obedecen a cierta lógica de consecuencias no deseadas por ellos, que escapan a su mera perspectiva e iniciativa (Benhabid 1986: 349). Una alternativa de este trabajo para enfrentar este reto es identificar en los mundos vitales de los actores sociales los elementos persistentes y más ampliamente compartidos, que se encuentran en forma de *habitus* (Bourdieu 1980, 1989).¹⁰ Esto es, en forma de "disposiciones durables de sentido práctico y de estrategia" (ibíd.:1989:69), sobre las que los actores sociales tienen un conocimiento práctico, que les permite desenvolverse en su medio social y un

conocimiento discursivo, por medio del cual dan cuenta verbalmente de ellas.¹¹ Este último se construye a partir de ciertas formaciones discursivas o ideologías, las cuales tienen origen histórico y se encuentran en forma limitada al alcance -nunca de manera homogénea- de los actores sociales (Hindess 1986).

Fossaert (1983: 100), al referirse a Bourdieu, señala que el concepto de *habitus* nos permite identificar una facultad humana y más precisamente una competencia cultural; plantea, además, que los *habitus* se forman y se reproducen en grupos elementales mas o menos homogéneos; por último, disiente de Bourdieu en su intento por atribuir a la "clase social" -concepto que encierra una colectividad muy heterogénea- esta capacidad generadora de *habitus*. El concepto de *habitus* permite explicar mejor esta competencia cultural, que el de "repertorio de conocimientos disponibles" que plantea Schutz (1962: 7) y que retoman posteriormente Berger y Luckman (1972). Estos últimos, sin embargo, sugieren que el proceso de conocimiento individual se realiza como un proceso original, que en algunas ocasiones es desarrollado creativamente (ibíd:165).

Ahora bien, aquellos elementos persistentes en su *praxis* y más ampliamente compartidos socialmente, se presentan a los actores no sólo como *límites* que enmarcan y definen su conocimiento y acción, sino también como *recursos* o posibilidades que actualizan y transforman.¹²

El término actor social, y en nuestro caso actor empresarial, se aplica tanto a individuos como a colectividades. De entre estas últimas, podemos incluir a todas las corporaciones u organizaciones que toman decisiones y actúan de acuerdo con ellas (Hindness 1989). Esta ampliación del concepto de actor, que no es un agregado de actores individuales, nos permite analizar la forma en que ciertas organizaciones empresariales, con base en objetivos e intereses compartidos, toman decisiones -no obstante las diferencias y contradicciones que pueden existir a su interior- y actúan de conformidad con ellas. Esta concepción del actor no se aplica a colectividades o agregados de personas que no cuentan con los medios para tomar decisiones y para actuar en consecuencia (ibíd.). Por la misma razón, tampoco se aplica a categorías abstractas, como clase social, estrato o género, cuya caracterización se basa en los atributos que un investigador postula para explicar las acciones de cierto número de individuos. En la definición de un actor colectivo que considero en este trabajo, los objetivos e intereses de una colectividad son tales, en la medida que efectivamente son "motivos de acción" para las organizaciones, grupos o empresas que deberán ser de alguna manera formulados e identificados por ellos (Hindness 1989), al momento de tomar decisiones y de evaluarlas.

Para el análisis de la acción empresarial en el ámbito internacional propongo en este trabajo dos conceptos estrechamente relacionados que demostrarán su utilidad a lo largo del mismo. El primero es el de *área de operación del empresario* que nos lleva a analizar a los empresarios dentro de sus mundos vitales y precisar las estrategias y tácticas que utilizan para desarrollar sus empresas. El segundo es el de *campo empresarial* que nos permite definir el conjunto de relaciones en los que están inmersos los empresarios que compiten por un mismo premio o recompensa económica.

El área de operación del empresario

Para el estudio del proceso de cambio internacional desde la perspectiva de los actores sociales, un primer paso es reconocer la historicidad de las fronteras político-administrativas y considerarlas como resultado de los propósitos y de las acciones que individuos y grupos han venido realizando hasta el presente (Vincent 1977: 57). Asimismo, reconocer que estos actores sociales operan dentro de marcos institucionales y de sistemas normativos cuyos límites pueden no estar claramente definidos, o encontrarse en conflicto u oposición (Long 1968; Mitchell 1969; Kapferer 1972). Por tal razón es importante considerar la manera como los empresarios u otros actores sociales internalizan estos marcos y sistemas normativos y desarrollan estrategias para manejarse dentro de ellos.

En el caso de los empresarios es importante identificar, en su mundo vital, cuál es el *área de operación empresarial* que tiene un espacio y una temporalidad que no podemos disociar de él. Esta área está al alcance de su conocimiento y de su acción, y en ella planifica ordinariamente, realiza y evalúa sus acciones empresariales; asimismo, es en ella donde establece y redefine múltiples relaciones con la finalidad de desarrollar su empresa económica. En esta tarea los empresarios atraviesan fronteras político-administrativas o delimitaciones organizativas formales (Vincent 1977); operan dentro de diferentes sistemas normativos e inician o coordinan relaciones o asociaciones que anteriormente no existían (Barth 1963); establecen nuevas combinaciones relativas a la producción o la distribución que favorecen un proceso de crecimiento económico (Schumpeter 1978); asignan a medios establecidos consuetudinariamente fines nuevos (Geertz 1963), y, por último, utilizan su red de relaciones familiares y de amistad para favorecer el crecimiento y permanencia de su empresa (Long 1979).

El análisis de las redes sociales, en particular, nos ofrece la oportunidad de explicar el proceso de cambio a partir de las iniciativas de los actores empresariales individuales y colectivos. Ellos logra movilizar a otros actores individuales y colectivos y hacerlos coincidir en un nueva red en la que convergen proyectos, intereses o metas (Callon y Law 1989) y en la que se estructuran acciones de repercusiones locales e internacionales de gran envergadura. Estas redes son fundamentales en la producción y en la circulación de la información científica, tecnológica y de mercado (ibidem) que permite al empresario realizar su actividad económica e identificar nuevas oportunidades para diversificarla o incrementarla. Estas redes permiten formar coaliciones y alianzas políticas entre grupos empresariales, como tendremos oportunidad de mostrarlo en el trabajo; asimismo, vinculan al empresario con personajes claves del Estado, de las organizaciones laborales y campesinas que tienen control de recursos que son claves para desarrollar sus empresas. En todos estos casos es importante señalar que estas redes de relaciones permiten dar cuenta en un sentido más amplio del comportamiento económico:

I have argued that most behavior is closely embedded in networks of interpersonal relations (Granovetter 1985:501)

Al identificar el *área de operación del empresario* centramos nuestra atención en la estrategia individual o colectiva que sigue para actuar en diferentes arenas sociales y políticas. Este término lleva a redefinir lo que se ha venido entendiendo como "local"; esto es, para identificar un "nivel" específico y diferenciable de otros niveles como el regional, nacional e internacional. Esta concepción graduada del espacio social no tiene mayor utilidad para entender la acción de los empresarios, puesto que ellos actúan y extienden su red de relaciones en todos estos "niveles". Para los empresarios mexicanos, así como para los norteamericanos manejarse dentro de la arena local, en la que se producen y procesan los cultivos, tiene una importancia similar a la que encontramos en la arena internacional, en donde se comercializan los productos y se obtiene el crédito; cualquier ventaja o desventaja en una u otra arena tendrá repercusiones en la estrategia global de la empresa. En este sentido, el concepto de área de operación permite mapear las acciones y relaciones del empresario individual o colectivo, pero sobre todo nos da la posibilidad de explicar su actividad empresarial globalmente, considerando la lógica y racionalidad que le imprime; asimismo, nos permite explicar las relaciones de poder y de competencia que se le presentan al desarrollar su área de operación. De esta manera, cada actividad es analizada en el

conjunto, y es éste el que puede darnos cuenta de los alcances de la actividad del empresario.

El campo empresarial

La actividad empresarial no es tan aislada para que podamos reducirla al ámbito de individuos que toman decisiones económicas en razón de su empresa sin plantear y resolver problemas macrosociales. La actividad empresarial es un fenómeno grupal y organizacional de amplias dimensiones que no puede ser reducido a la destreza, motivación, capacidad de riesgo, percepción de nuevas oportunidades o a cualquier otra cualidad de ciertos individuos (Young 1971: 140)

Instead of looking at individuals, one must find clusters: ethnic communities, occupational groups, or politically oriented factions (ibíd.).

Ei concepto de campo empresarial ofrece la posibilidad de considerar al empresario individual o colectivo precisamente dentro del espacio social con el que está más estrechamente relacionado y en el que experimenta los límites y las posibilidades de las iniciativas que emprende. Estos límites y posibilidades estarán determinados por las iniciativas de otros empresarios que persiguen el mismo objetivo o *prize*.¹³ En este campo todos los empresarios proyectan y evalúan los resultados de la actividad económica que emprende en competencia, oposición o en complementariedad con otros. Los alcances de la acción de cada uno de ellos estarán en relación directa a su *área de operación empresarial*, en donde se conjugan espacial y temporalmente los conocimientos y los recursos económicos y sociales de cada empresario. Todos ellos deben ajustar y modificar su conducta a las posibilidades y oportunidades que se les presentan y que desarrollen ellos mismos para ampliar su margen de acción y beneficio en el campo de su interés. En el campo empresarial las destrezas -que se adquieren con base en las experiencias de cada participante-, así como los recursos claves que se requieren para actuar en él -información, relaciones, tecnología, tierras, etcétera-, comúnmente se encuentran desigualmente distribuidos, lo que explica las diferentes posibilidades de actuar, permanecer y crecer en él.

Al plantear la existencia de un campo empresarial, cabe la posibilidad de que existan cursos alternativos de acción de sus participantes, o *estilos empresariales*, en razón de las valoraciones -"assessment"- de los mismos. Existen

diferentes maneras de llevar a cabo la acción empresarial, que dependen de los significados y finalidades de los actores sociales. El elemento valoración no tiene lugar exclusivamente a partir de un cálculo de maximización de utilidades. El valor y la estimación de algo se define de acuerdo a patrones socioculturales, y se construye socialmente (Appadurai 1991; Kopytoff 1991). Bennett y Kanel (1983) plantean que las unidades productivas no necesariamente se mueven dentro de un cálculo tendiente a maximizar utilidades, sino que esta posibilidad la adaptan o combinan a objetivos diferentes, como el desarrollo de una empresa familiar y los límites que le marca el sistema más amplio; por tal razón, los sistemas de administración de los *farmers* son múltiples.

Las acciones del empresario no se sujetan a una lógica externa e ellos, sino a la lógica que imprime la participación de todos en el campo empresarial específico en que actúan.

Dentro de un campo los agentes y las instituciones están en lucha, con fuerzas diferentes y según las reglas constitutivas de ese espacio de juego con el objeto de apropiarse de las utilidades (profits) específicas que se hallan en juego (Bourdieu 1980: 133; traducción de Gilberto Jiménez).

Todos los empresarios comparten una experiencia práctica que han aprendido a lo largo de su participación en el campo, misma que les permite responder a los retos que les plantea su desarrollo en él. Debido a las interacciones que se establecen entre los miembros de un campo, como señalé al hablar de los productores de frutas y hortalizas, se desarrolla cierto discurso y cierta identidad frente a otros gracias a la cual en un momento dado pueden organizarse para alcanzar determinados objetivos, como reglamentar el transporte, estandarizar los tamaños, establecer cuotas de siembra y exportación, etcétera, o defender ciertos intereses. Este es el caso de las organizaciones gremiales de hortofruticultores que operan a nivel local, regional y nacional, que entran en pugna con las organizaciones de otros estados de la Unión Americana.

Al aplicar el concepto de *campo de actividad empresarial* al estudio de las relaciones internacionales, podemos ver cómo lo internacional cobra existencia a partir de las prácticas y de las redes de relaciones que los empresarios y las organizaciones establecieron para desenvolverse en el campo específico de las frutas y hortalizas para los mercados nacional e internacional. Desde este planteamiento lo internacional es, al igual que lo local, socialmente *construido*, en el sentido que es

resultado de las luchas, negociaciones y acciones que emprende los actores sociales que participan en campos empresariales específicos.

Al abordar el estudio de las frutas y hortalizas ha sido muy difundido el concepto de "agribusiness" que Ray Golderberg desarrolló en 1974. Este autor lo aplica para caracterizar:

An agribusiness commodity system encompasses all participants involved in the production, processing, and marketing of a single farm product. Such a system includes farm suppliers, farmers, storage operators, processors, wholesalers, and retailers involved in a commodity flow from initial inputs to the final consumer. It also includes all the institutions which affect and coordinate the successive stages of a commodity flow from initial inputs to the final consumer. It also includes all the institutions which affect and coordinate the successive stages of a commodity flow as the government futures market, and trade associations. (Golderberg 1974:3)

Este término, de carácter fundamentalmente metodológico, ha permitido estudiar de manera cuestionada al conjunto de actividades económicas articuladas a la producción agroindustrial y a su comercialización. Su utilización, sin embargo, se da en el marco de diferentes perspectivas teóricas. Mares (1987) hace referencia a él como un punto de partida para estudiar la relación entre capital interno e internacional y el papel que tiene la política comercial del Estado. Sanderson lo adopta para desarrollar su análisis sobre las mediaciones comerciales entre productor y el consumidor en el contexto de internacionalización de la agricultura. Mi referencia a él es para señalar, por una parte, la semejanza que tiene con el de campo empresarial; ambos términos consideran sistémica la interdependencia que existe entre actividades económicas ligadas a la producción de ciertos bienes, a su industrialización y comercialización. Su diferencia estriba en el hecho de que el concepto de campo empresarial se refiere específicamente a actores sociales y a las redes de relaciones que establecen. La interdependencia es resultado de estrategias y tácticas específicas de aquellos que buscan apropiarse de las utilidades de un campo económico. Por tanto, debemos analizarla históricamente y a partir de las concepciones, acciones y relaciones de quienes participan en un campo.

Una de las conclusiones a que llego en mi trabajo sobre el "éxito" de los productores mexicanos en la agricultura de exportación, es que han sido organizativa

y culturalmente capaces de formar empresas que les permitieron operar eficientemente en ambos lados de la frontera tanto en la producción como en la comercialización de sus productos. Ellos incrementaron la producción de los cultivos hortofrutícolas y limitaron la acción de las empresas norteamericanas que venían operando en México. En esta acción desarrollaron una *estrategia múltiple* que les permitió actuar en todos los terrenos que tenían que ver con el desarrollo de su empresa en la rama de la hortofruticultura.

El concepto de campo de actividad empresarial, como lo haré ver a lo largo de este trabajo, nos abre la posibilidad de rediscutir la problemática de la intervención de los llamados agentes "externos" (empresas transnacionales, dependencias estatales u organismos internacionales) y la capacidad de respuesta y autonomía que tienen frente a los agentes "internos" como los productores locales, sus organizaciones y otros personajes e instituciones locales y nacionales. Mi trabajo, al igual que otros estudios sobre el tema (Long & Van der Ploeg 1989), cuestiona la dicotomía que se hace al diferenciar los agentes externos de los internos, así como el presupuesto de que los primeros mantienen un papel predominante. En mi investigación entiendo la acción de las empresas agroexportadoras de origen norteamericano y mexicano en términos de una lucha y negociación constantes que éstas emprenden para alcanzar los beneficios del campo.

La hortofruticultura entendida como conquista

Existen ciertas prácticas agrícolas compartidas por los empresarios agroexportadores mexicanos y estadounidenses. En los siguientes cuatro capítulos mostraré ambos realizan un actividad agrícola que contempla permanentemente la posibilidad de operar en nuevas áreas donde nunca antes se hayan sembrado cultivos hortofrutícolas para el mercado de exportación. Este interés estriba, por una parte, en la posibilidad de encontrar suelos más productivos y baratos y abundantes trabajadores asalariados. En estas áreas hay una agricultura cerealera combinada con la ganadería parcialmente vinculada al mercado.

Por otra parte, buscan contrarrestar la progresiva disminución de la productividad del suelo y el aumento de los costos de producción en las áreas donde operan. Esto último debido a que estas empresas se especializan en ciertos cultivos, que siembran de manera intensiva sin importarles el daño a las condiciones de sanidad del área ni el deterioro o abatimiento de recursos naturales como el agua y

la tierra. A esta situación se suma el hecho de que en las regiones donde trabajan estas empresas deben hacer frente a la organización y movilización de los trabajadores locales, quienes buscan constantemente mejorar sus condiciones laborales y aumentar sus ingresos.

Esta forma de operar de las empresas agroexportadoras ha sido identificada y explicada a partir de procesos estructurales que tienen que ver con la economía internacional, y particularmente con las relaciones entre países centrales y periféricos (Feder 1977; Durán y Bursin 1983). Las consecuencias de esta práctica agrícola en los ecosistemas y en la salud de los habitantes de las áreas productoras y los consumidores, también ha sido ampliamente documentada en la literatura (Chaín y López 1983; Albert 1986; Albert, Loera y Saval 1981; Restrepo 1988).

A lo largo de este trabajo mostraré cómo estos agricultores conciben su territorio como algo abierto a la osadía y a la conquista. Proyectan sus actividades agrícolas teniendo en cuenta nuevas áreas o tierras que les ofrezcan mejores oportunidades y mayores beneficios de los que en un momento dado pueden encontrar en las áreas que trabajan. Conciben su práctica agrícola como una acción de conquista de los recursos naturales y humanos necesarios para desarrollar sus empresas.¹⁴ Esta acción se dirige a usufructuar dichos recursos naturales y humanos con el objetivo inmediato y a corto plazo de obtener los mayores rendimientos posibles de su inversión. Esta agricultura no se realiza sobre tierras vírgenes, como las llamadas "fronteras" agrícolas (Foweraker 1981), sino sobre tierras en producción y bajo regímenes de propiedad bien definidos. Cuando estos recursos se encuentran bajo el control de otros actores sociales, buscan a toda costa disputárselos para desarrollar su proyecto productivo.

Los empresarios hortofruticultores valoran los recursos de uso amplio a partir de su propia empresa y con el objetivo de responder a las oportunidades que a corto plazo les ofrecen los mercados nacional e internacional. Ahora bien, cuando los niveles de beneficio de una área o de un predio agrícola llegan a estar por debajo de lo esperado, piensan en una nueva área o en una nueva parcela dentro de la misma área.

Estos actores sociales conciben su práctica agrícola como una lucha donde no se agota ninguno de los elementos que inciden en su actuar: los campesinos a los que les rentan las tierras, los trabajadores, los "socios", los representantes de las dependencias estatales, otras empresas agroexportadoras con las que compiten por tierras y trabajo en el área donde operan o en otras de México y de otros países, etcétera.

En esta práctica agrícola los logros alcanzados por conquista están constantemente cuestionados por las partes que fueron limitadas en sus posibilidades de acción y de beneficio, o por las que pretenden obtener mayores ventajas y beneficios de una situación en la que están involucrados o desean involucrarse. Las luchas, oposiciones y espacios de maniobra que se presentan con la conquista, llevan a quienes conciben y proyectan su acción en estos términos a valorar constantemente las posibilidades de maniobra de los otros, con vistas a mantener una ventaja o una posición de fuerza que les permita seguir operando. Ellos saben que en la capacidad de anticipación está su fuerza para controlar el acceso a ciertos recursos. Por esta razón buscan operar en áreas donde nunca se han sembrado estos cultivos y tratan de asociarse con productores que carecen de la experiencia y de los vínculos sociales con que ellos cuentan, lo que les brinda mayores oportunidades y beneficios.

Ahora bien, hablar de la posibilidad de conquistar áreas que durante varios años han desarrollado la horticultura -este es el caso de Autlán- tiene sentido, pues los productores que se encuentran en ellas siguen incorporando nuevas parcelas al cultivo y constantemente contemplan la posibilidad de operar en otras áreas que les reporten más beneficios que los que reciben de las áreas en que producen. Lo anterior nos lleva a plantear que existe una concepción *prospectiva* de definir su área de operación, las posibilidades de ampliarse son parte de las decisiones y estrategias que desarrollan estos actores sociales, donde las fronteras están definidas por éstos de acuerdo a un sentido de temporalidad, en el que se *anticipan* las acciones futuras,¹⁵ esto es, donde se les proyecta también la posibilidad de ampliar el territorio. Este planteamiento nos permite explicar lo que podríamos considerar irracionalidad de esta *praxis* agrícola, y la advertimos en prácticas de cultivo que en el corto plazo acaban con la posibilidad de seguir produciendo hortalizas en una área determinada, ya sea porque abaten recursos claves como el agua del subsuelo, porque producen desequilibrios medioambientales o crean problemas fitosanitarios que a corto y mediano plazo hacen prácticamente imposible la producción hortícola. Esta práctica agrícola contrasta con la del ganadero o campesino que explota una parcela, quienes desarrollan un profundo conocimiento de su propiedad y planean un aprovechamiento y mejoramiento de la misma a largo plazo. Su proyección de rentabilidad la plantean dentro de un tiempo generacional, que lleva a un manejo distinto del recurso.

NOTAS

1. Información de la Oficina de Planeación del Distrito de Riego de El Grullo, Jalisco.
2. Muestra Censal realizada entre los productores hortofrutícolas durante el periodo de cosecha. Para los productores globales tomé la información que ofreció el distrito de desarrollo rural para el municipio.
3. Los calificativos que escuché al referirse a ellos fueron: "ignorantes", "güevones", "pendejos", "atenidos".
4. Existen otras actividades con una motivación similar a la que caracteriza a estos agricultores, como las que realizan los buscadores de oro, que favorecieron el poblamiento y formaron ciertos enclaves en varias regiones del México colonial y en el suroeste de Estados Unidos. Esta motivación para realizar una empresa económica se reconocía como una patología: "la fiebre del oro".
5. Ver una crítica al trabajo de Feder en González 1990: 290-292.
6. De hecho las conclusiones a que llega este autor después de analizar la lucha emprendida por los productores mexicanos para defenderse de las acusaciones de *dumping* (vender por debajo de los costos de producción) que hicieran los productores de Florida, son muy distintas de las que hará Mares (1987: 1-4), al destacar el papel central de los productores mexicanos para salir victoriosos en este espinoso problema, que involucraba a los gobiernos de ambos países y que traería fuertes repercusiones para el futuro de las exportaciones mexicanas.
7. De 1980 a 1987 la organización nacional contrató los servicios de una empresa especializada en estudios de mercado llamada *Food Business Associates, Inc.* (UNPH 1987 b) En 1987 financia una investigación sobre la problemática de las exportaciones mexicanas en los Estados Unidos y difunde los resultados a los productores por medios audiovisuales y en un pequeño libro (Horcasitas 1987). Con base en este estudio se decidió establecer oficinas de apoyo a los productores en las principales ciudades fronterizas, por las que se exportan los productos mexicanos.

8. De 1980 a 1987 la organización nacional contrató los servicios de una empresa especializada en estudios de mercado llamada *Food Business Associates, Inc.* (UNPH 1987 b) En 1987 financia una investigación sobre la problemática de las exportaciones mexicanas en los Estados Unidos y difunde los resultados a los productores por medios audiovisuales y en un pequeño libro (Horcasitas 1987). Con base en este estudio se decidió establecer oficinas de seguimiento y apoyo a los productores en las principales ciudades fronterizas, por las que se exportan los productos mexicanos.

9. La acción económica en la tradición de Max Weber es solo una categoría de la acción social (Granovetter 1985:507).

10. El *habitus* es mucho más que formas de comportamiento adquiridas o esquemas clasificatorios que tienen que ver con el cálculo razonado. El *habitus* es un sistema de "disposiciones durables" que generan nuevas prácticas, discursos y sistemas de apreciación y valoración. En este sentido, trasciende las intenciones subjetivas y los proyectos conscientes individuales o colectivos. Estas "disposiciones durables" se encuentran "adaptadas objetivamente a su fin sin suponer la previsión consciente de fines, ni el control explícito de operaciones necesarias para alcanzarlos". Su continuidad se relaciona con la eficacia y con la concertación. Este sistema de disposiciones lleva a conformar un mundo común objetivado (Bourdieu 1972: 174-180).

11. Me parece que clarifica la distinción y definición que hace Giddens de "practical consciousness", como "tacit knowledge that is skilfully applied in the enactment of course of conduct, but which the actor is not able to formulate discursively" (1979: 57), y de "discursive consciousness": "What actors are able to say, or to give verbal expression to, about social conditions, including especially the conditions of their own action; awareness which has a discursive form" (ibid. 1984: 374).

12. Giddens, al hablar de la estructura, dice que ésta tiene una existencia virtual en las acciones de los actores sociales y puede ser entendida en términos de mediación y de transformación de la actividad humana (1981: 53). En esta concepción de la estructura social como algo que cobra existencia -se reproduce y se transforma- a partir de la *praxis* de los actores o agentes sociales coinciden dos autores, recurrentes en este trabajo: Bourdieu y Giddens; este último, hace referencia explícita a esta similitud (1979: 217).

13. Esta definición de campo empresarial toma en cuenta el concepto similar que plantea Van Velsen (1973: 154) al hablar de *campo político*, al que define como "la totalidad de relaciones entre actores orientados por un mismo fin político o por una ideología".

14. El término conquista ha sido utilizado en la ciencia política, principalmente en el área de derecho internacional, en la que se le ha dado una connotación negativa al calificar de transgresión a las normas del derecho entre los Estados nacionales, y en particular al principio de no intervención y autodeterminación de los pueblos; además, la conquista se restringe al uso de la fuerza física y a la ocupación física del territorio; con esto último concluye la parte fundamental de la conquista. El significado que deseo darle al término en este trabajo, se refiere más a los actores que a Estados nacionales; además, amplía su significación a un campo mayor de acciones que el solo uso de la fuerza física, ya que en la conquista hortícola ésta tiene un papel poco importante; por último, considera la ocupación de un territorio en términos de los actores sociales -sin fronteras físicas- y no de Estados nacionales.

15. En este sentido es importante la concepción de Heidegger sobre la temporalidad: "Being appears to us, in time, as the Becoming of the Possible... Futurity comes into our ken in terms of possibilities... the question of time is transcendently the ontology of the possible" (citado en Giddens, 1979: 54).

CAPITULO 2

EN BUSCA DE UN ESPACIO PARA PRODUCIR HORTALIZAS. EL ÁREA TEMPORALERA DE AUTLÁN

Una área productora de hortalizas en escala industrial y orientada a los mercados nacional e internacional es resultado de una tarea colectiva que vincula estrechamente conocimiento y acción de diferentes actores sociales. Todos ellos participan en esta tarea en razón de sus experiencias anteriores, de sus objetivos e intereses y de los recursos económicos y sociales de que disponen. En este capítulo me centraré en particular en los empresarios transnacionales que llegaron al valle agrícola de Autlán, Jalisco, con el proyecto de sembrar frutas y hortalizas en gran escala para satisfacer la demanda del mercado norteamericano durante el invierno. Al describir la manera como estos actores advirtieron las posibilidades de actuar en una área agrícola del occidente de México y llevaron a cabo su proyecto productivo, me interesa profundizar en la acción misma de intervención de los empresarios transnacionales. Al conocer más a fondo la manera como operaron estos últimos y las diferentes respuestas de los actores locales, me interesa discutir las relaciones de poder y las interdependencias que se establecieron entre ambos. Particularmente, quiero poner en tela de juicio el supuesto papel protagónico del desarrollo y la superioridad incuestionable de quien interviene para incorporar la economía local al sistema mundial de producción. A lo largo de este capítulo podremos advertir los condicionamientos que enfrenta el empresario extranjero, sus fracasos y el papel fundamental que siempre concede a la participación de los actores locales. Asimismo, podremos identificar en su discurso y acciones cierta manera de concebir y desarrollar la producción agrícola para el mercado de exportación; esta *praxis* es compartida por otros empresarios que, como él, llegaron al área para sembrar hortalizas.

Un buscador de tesoros

En 1968 y 1969 llegaron a los municipios de Autlán y El Grullo, Jalisco, enclavados en la Sierra Madre Occidental, representantes de compañías agroexportadoras norteamericanas que tenían en mente sembrar cultivos hortofrutícolas para comercializarlos en Estados Unidos. Ellos identificaron las potencialidades agrícolas del valle para responder a nuevos fines y, con base en una amplia experiencia en este tipo de agricultura en Estados Unidos y en otros lugares de México, desarrollaron una estrategia para alcanzarlos. Para realizar dicha tarea contaban con abundantes recursos financieros y tecnología que les permitió producirlos en gran escala; además disponían de los vínculos comerciales necesarios para venderlos en los Estados Unidos.

Los pioneros, representantes de empresas norteamericanas, iniciaron un proceso de conocimiento y de acción colectiva en esta área geográfica. Sin embargo en la medida en que fueron involucrados o involucrándose otros individuos y grupos locales y nacionales, el proceso tomó un cauce propiciado por el hacer y dejar hacer de ellos. En este sentido, la *intervención* de las compañías norteamericanas es un proceso social con múltiples dimensiones, debido a que es

... resultado de diferentes percepciones culturales e intereses sociales y es constituido por una lucha social y política continua que tiene lugar entre los actores sociales envueltos en ella" (Long y Van Der Ploeg 1989: 226).

El proyecto productivo de las compañías norteamericanas fue concebido por los pioneros como una acción de *conquista*, pues los recursos que necesitaban para realizarlo se encontraban bajo el control de otros actores sociales locales que les daban otra orientación. Para acceder a sus recursos había que disuadirlos, asociarlos (capítulo 3), engañarlos o desplazarlos por la fuerza (capítulo 4); sólo así se podría desarrollar la hortofruticultura en la escala y con la seguridad que las compañías requerían.

En Autlán, el pionero en la exportación fue Donatelo, comisionado de una de las compañías agroexportadoras norteamericanas más importantes que operaban en México a fines de los años sesenta: *Griffin and Brand, Co.* Donatelo era un inmigrante español que al finalizar la Segunda Guerra Mundial viajó a Estados Unidos, siendo aún muy joven. Pocos meses después se trasladó a México. Luego de recorrer varias ciudades y regiones del país y desempeñar diferentes trabajos, se estableció en la Comarca Lagunera, una importante zona de agricultura comercial.

En dicha región se casó y entabló una estrecha relación de trabajo con sus cuñados, que eran agricultores. Con ellos se trasladó a cultivar algodón al valle de Apatzingán, Michoacán, donde el gobierno federal había construido un sistema de riego en tierras dedicadas a la siembra de maíz y a la ganadería extensiva. El expresidente Lázaro Cárdenas, director de la Comisión de la Cuenca del Río Balsas, ofreció toda clase de facilidades -tierras en renta y créditos- a los productores algodoneros del "norte" con el propósito de que iniciaran los cultivos comerciales en esta área, recién abierta al riego; además, según testifica Donatelo, para que los productores locales y ejidatarios, sin experiencia en cultivos comerciales, aprendieran cómo había que realizarlos. En diez años esta área se convirtió en importante productora de algodón en México y en la mayor productora de melón para el mercado de exportación norteamericano.

Para Donatelo los años de Apatzingán fueron la primera experiencia de apertura de una zona agrícola a los cultivos de exportación. La vivió primero como productor y posteriormente como empleado de la compañía estadounidense más importante establecida en el lugar. Al trabajar para ella conoció los procesos de producción e industrialización de una gama de cultivos mayor de la que hasta ese momento conocía y tuvo oportunidad de recorrer diversas zonas agrícolas del país y del sur de Estados Unidos en donde la compañía tenía campos de cultivo; por último, adquirió una experiencia muy amplia en el trato con productores e instituciones que operan en el campo de México. En 1968 el señor Brand, dueño de la compañía, le asignó la tarea de iniciar una nueva zona de cultivo en Tampico, en el norte de México. Posteriormente recibió la misión de buscar una nueva área para el cultivo de frutas y hortalizas en algún lugar de la Sierra Madre Occidental mexicana -que atraviesa al país de norte a sur-, donde se encuentran las mejores condiciones climatológicas para el efecto.

Al encomendarle el Señor Brand esta tarea, le ofreció una participación en el proyecto de inversión que consistiría en un porcentaje de las utilidades anuales, cuyo monto no me especificó; además, la compañía pagaría sus gastos de transporte, hospedaje y alimentación. Esta co-participación en las utilidades haría de Donatelo un promotor activo de los intereses de la compañía y de los suyos propios.

Cuando recibió esta misión, Donatelo tenía alrededor de 43 años de edad y contaba con una amplia experiencia para realizar la tarea que se le encomendó. Esto nos explica, por una parte, la facilidad con que identificó las potencialidades agrícolas de una área y, por otra, la confianza que la compañía había depositado en

él al asignarle la delicada tarea de buscar áreas de siembra para desarrollar los cultivos hortofrutícolas.

La compañía podía ampliar su área de cultivo en las regiones donde se encontraba operando en Zamorano y Apatzingan en el estado de Michoacán o en Tamaulipas. Sin embargo, prefería buscar áreas "vírgenes" a los cultivos hortofrutícolas para exportación. Esta estrategia era una práctica habitual y bien definida para la compañía, que uno de sus directivos describe de la siguiente manera:

We know from experience that the cycle for good harvests is seven years maximum. We are in the fruit and vegetable export business -we have to look for other productive areas for future supplies ... our market responsibilities come first.

Un intento fallido: el llano de Banderas

Donatelo recorrió varias regiones costeras del occidente de México donde había mayores probabilidades de encontrar condiciones agroclimáticas favorables a los cultivos hortofrutícolas. La primera área que le interesó en la zona fue la de "Banderas", localizada en la costa de Jalisco a unos 250 kilómetros de Puerto Vallarta. Esta área, a su juicio, tenía elementos naturales muy propicios para producir hortalizas; sin embargo la abandonó. Sus razones fueron que la mayoría de los productores eran ejidatarios que no estaban dispuestos a rentar sus tierras y dejárselas a su completa disposición durante cinco años. Ellos querían meter su ganado a pastar en los terrenos durante la época de lluvias, cuando la compañía no produce y la pastura es más abundante. Donatelo no aceptó esta condición porque afectaría el desarrollo de los cultivos hortícolas pues, "donde entra el ganado se destrozan las tierras y te encuentras muchos problemas de hierbas que no se pueden acabar porque el excremento es pura semilla". También influyó en su decisión el que hubiera poca gente en el área y una "arraigada" costumbre de los hombres de migrar temporalmente a Puerto Vallarta para trabajar como albañiles en invierno precisamente cuando a la compañía le interesaba producir hortalizas. En Puerto Vallarta los hombres recibían un salario más alto que en el campo, lo que planteaba a la compañía la necesidad de pagar salarios más altos. Por tales razones esta área agrícola, no obstante contar con las condiciones medioambientales apropiadas para desarrollar cultivos hortofrutícolas, no le interesó.

La experiencia anterior nos deja ver, en primer lugar, que la posibilidad de que una compañía ponga en marcha un nuevo proyecto productivo se finca en las prácticas y las determinaciones de actores locales. Estos últimos persiguen sus propios fines y de acuerdo con ellos interpretan y responden al proyecto de la compañía y de esta manera definen el futuro del proyecto agrícola. En segundo lugar, la apreciación de las potencialidades agrícolas de una área por parte de las compañías no sólo toma en cuenta los elementos naturales, sino también, y con la misma importancia, los socioculturales. Por último, las compañías conciben en términos *abiertos* la geografía en la que pretenden practicar su agricultura ya que al no ser propicia una zona, la dejan y buscan otra. Sobre este manejo del espacio productivo volveré con mayor profundidad en el capítulo 7.

Autlán "una mina de oro"

Donatelo llegó a Autlán en 1969, inmediatamente después de salir de Banderas. Tenía noticias de que, un año antes, una compañía agroexportadora norteamericana había empezado a sembrar melón en el municipio de El Grullo -colindante con el de Autlán-, donde el gobierno federal puso en operación un sistema de irrigación para cultivar 9,500 hectáreas que antes eran de temporal (mapa 1).

Después de hacer un recorrido por los diferentes rincones del valle de Autlán y El Grullo, Donatelo acudió a la oficina regional de la Secretaría de Recursos Hidráulicos, donde le permitieron consultar la información relativa a las temperaturas, las condiciones hidráulicas -precipitación y mantos acuíferos del subsuelo- y las características agrícolas del área. Esta oficina tenía información amplia y bien ordenada derivada de los estudios que se hicieron antes de construir la presa y el sistema de riego mencionados.

Donatelo estableció un trato cordial con el empleado del distrito de riego, quien le mostró la información. Este era oriundo de Autlán y, a petición de Donatelo, lo llevó con uno de los más grandes e influyentes agricultores autlenses, con quien trabó una buena relación. El le informó acerca de algunas características de la historia agrícola del valle que le interesaban, como los cultivos que se habían sembrado desde que tenía noticia, la tecnología utilizada, el tamaño de las propiedades privadas, los problemas agrarios, los mercados donde se vendía la producción, etcétera. Este personaje, además, lo presentó a otros agricultores, con quienes visitó los ranchos de estos. Manejó hábilmente el estatus que le daba el ser

representante y promotor de una de las más grandes compañías agroexportadoras norteamericanas con presencia en México y su experiencia en la producción de cultivos para exportación.

Al enterarse de que había un grupo de pequeños productores que utilizaban el agua de un manantial de la sierra -que además surtía de agua potable a la población- para sembrar hortalizas, buscó la manera de entrevistarse con ellos y alguien que lo presentara con el productor que trabajaba en mayor escala. Donatelo reconoce que la experiencia de estos productores le permitió concretar sus planes de inversión, pues conocían las plagas y enfermedades de estos cultivos y las fechas precisas de siembra en la región. Esta última información era fundamental para la compañía, ya que de no poseerla tendría que hacer cultivos experimentales en diferentes épocas del año hasta encontrar la que tuviera las condiciones climáticas más favorables para obtener rendimientos altos y la fruta de mejor calidad. En conversación con el productor local mencionado -que había sembrado hasta cuatro hectáreas de tomate-, Donatelo, además de las fechas precisas de siembra de cada cultivo, recibió información sobre las semillas, la tecnología, las plagas y las maneras de combatirlas, sobre los rendimientos y los mercados. Con base en estos datos supo qué familias de cultivos hortofrutícolas podrían sembrarse en el área con mejores resultados y pudo valorar el nivel de competitividad que podría esperar de estos productores. A Donatelo quería obtener sobre todo una información de suma importancia: las fechas de siembra de los diferentes cultivos hortícolas. El tenía un calendario muy preciso sobre las épocas del año -fechas claves para la compañía- en que ciertas frutas y hortalizas escasean en el mercado norteamericano. Durante ciertos días y semanas los precios se disparaban y la compañía, debido a la escasez, tenía serios problemas para satisfacer la demanda de sus clientes más estables, a los que podía vender "a precio de oro" las frutas y hortalizas que demandaban. Si era posible sembrar en Autlán cultivos cuya cosecha coincidiera con estas fechas -cuando por problemas climatológicos en otras partes de México y Estados Unidos no es posible hacerlo- habría encontrado, de acuerdo a la expresión que usó él mismo "una mina de oro".

Yo traía un calendario que me definía abril y mayo como los meses para levantar el melón. Basado en la guía del servicio meteorológico y en otras informaciones, sabía que no podía fallar al cosechar en esa época el melón. Aquí es un poco más frío que en El Grullo; sin embargo, podían sembrar a fines de diciembre. Aquí yo sembraba en todo enero para levantar del 10 de abril al 20 de mayo.

Las lecturas del paisaje: un interludio para aclarar términos

Al considerar la estrategia de Donatelo, encontramos que sus respuestas a las condiciones naturales y sociales del área son formuladas precisamente sobre la base de las experiencias de los agentes locales. A partir de la comunicación que establece con ellos identifica las "*imágenes de realidad*" que ellos perciben del valle.¹

Ahora bien, las imágenes de realidad, de acuerdo al sentido que deseo darle en este trabajo, nos habla de un abanico amplio de concepciones compartidas por grupos e individuos dentro de un determinado espacio y tiempo. Estos significados son interiorizados individualmente a través de la comunicación y la interacción diaria. De esta manera:

Cada hombre puede vivir entonces el mundo social como un sistema ordenado con determinadas constantes relacionales, aunque sus aprehensiones en perspectiva, sus explicaciones subjetivas del orden dependan para mí, tanto como para él, de su posición o punto de vista, que en parte le es impuesto y en parte está determinado por la cadena biográfica de sus decisiones; pero a la vez, en principio, el mundo social es "comprensible" para mí de otra manera (Schutz y Luckmann 1972: 37-38).

Estas formas de percepción, valoración y comportamiento generan, a su vez, prácticas y formas de percepción y acción. Así pues es posible darles el mismo sentido que Bourdieu cuando formula su definición de *habitus*; esto es, como "...sistemas de disposiciones durables y transferibles que al integrar toda experiencia pasada, funcionan en cada instante como una *matriz de percepción, de apreciación y de acciones*..." (Bourdieu 1972: 178).

Las imágenes de realidad de los habitantes del valle de Autlán sobre su entorno natural y social se concretaban en ciertos *paisajes* en los que se daba unidad y sistematicidad al conjunto de sus características y se definían sus potencialidades. Con base en esta unidad y sistematicidad se anticipaban ciertos resultados y se proyectaban las prácticas productivas. En la medida en que estos paisajes hacían referencia a experiencias intersubjetivamente compartidas, en las que se recoge un conocimiento práctico, se presentan en un número limitado. La biografía de Donatelo -síntesis personal de una manera de concebir los recursos y, en general, la práctica agrícola- explica su concepción del paisaje, que contrasta notablemente,

como señalaré más adelante, con las concepciones que tenían los agricultores de Autlán.

El *paisaje* es constantemente actualizado y modificado a partir de las *lecturas* que realizan los actores sociales de lo que acontece en su medio físico y biológico -plagas, huracanes, sequías, inundaciones- y de los resultados de las acciones humanas que se llevan a cabo en él. Las *lecturas* son la activa interpelación del paisaje que los miembros de una sociedad o grupo social realizan con un fin práctico. El tener en cuenta las lecturas del paisaje nos permitirá dar cuenta, en particular, del cambio en el uso de los recursos naturales de una área y la transformación de las prácticas agrícolas que en él se realizan. Los actores sociales hacen las lecturas en razón de sus experiencias anteriores, de los intereses prácticos que persiguen y de su acceso a los recursos productivos, los cuales pueden ser escasos o encontrarse desigualmente distribuidos.

Al llegar a Autlán, Donatelo hizo una lectura de las posibilidades que presentaba el área para desarrollar una producción hortofrutícola en gran escala. La elaboró a partir de su experiencia personal, pero también, como lo señalé anteriormente, de los paisajes de los diferentes actores sociales del área. En ella se actualizaba las posibilidades de acción y respuesta a cualquier modificación de la manera como se venía practicando la agricultura y se tenía acceso a los recursos naturales y humanos del área. Esta lectura se hacía sobre un ámbito limitado de posibilidades y de respuestas de otros actores sociales.² Estos, al percibir nuevas y diferentes posibilidades de acción y verse afectados por las acciones que emprendió el representante de la compañía norteamericana, respondieron de múltiples maneras a ellas.

Una lectura diferente de las potencialidades agrícolas de Autlán

Ya que comencé a ver [a Autlán] me gustó, me gustó, ¡me gustó el valle! Porque con los datos que tenía de las pláticas con la gente que sembraba algo tuve la seguridad de que había dado con el lugar exacto. Yo no podía creer que hubiera dado con un lugar así; con un valle lleno de montañas, que no llovía ...Casi no lo podía creer.

Era un conjunto de cualidades.

Al precisar este conjunto de elementos relevantes para Donatelo y la manera en que le permitieron instrumentar sus acciones, podemos ahondar en la forma cómo

aquellos que se dedican a la hortofruticultura de exportación conciben el paisaje agrícola y cómo, con base en esta concepción, realizan diversas acciones para transformarlo o, en sus palabras, para "dominarlo".

El clima, la altura y el agua:

Lo que más me gustó a mí de la zona es que no llovía; para ser uno el que domine la situación del campo. Yo no podía creer que hubiera dado con un lugar así; con un valle lleno de montañas, que no llovía. En El Grullo sí llueve mucho y en Autlán no, porque las corrientes de aire hacen que camine el agua ...y aquí en el corazón del valle no llueve (el énfasis es mío).

La precipitación pluvial media del municipio de Autlán es de 730 mm y el clima es semiseco y seco, con una temperatura media de 23.9 grados centígrados (Distrito del Desarrollo Rural No. V 1986). En la parte más alta del valle, donde se encuentra la ciudad de Autlán, el clima es más seco y la precipitación pluvial más baja debido al tipo de suelo y a la dirección de los vientos. Esta característica del medio natural brindaba condiciones de baja humedad durante la mayor parte del año. Para un hortofruticultor el control de la humedad es fundamental para evitar las enfermedades causadas por hongos, que pueden secar una huerta en unos cuantos días. Ellos prefieren los climas secos para poder suministrar la cantidad precisa de agua que requieren las plantas a lo largo de su desarrollo. Esta característica de las tierras altas de valle de Autlán no sólo permitían al hortofruticultor obtener plantas más sanas y más productivas, sino también sembrar estos cultivos en cualquier época del año, especialmente en los meses que no es posible hacerlo en otros lugares de México a causa de las lluvias. El tomate, principal cultivo que se desarrolló en Autlán, se siembra durante el mes de julio, cuando es muy riesgoso hacerlo en la mayor parte de las áreas hortofrutícolas de México.

Otra cualidad que se combinaba con el clima era el tipo de suelo: Nosotros buscamos las tierras bermejas, que no existen en el sistema de riego [de El Grullo], con excepción de algunas laderas. Las tierras del sistema de riego son arcillosas y las de los alrededores de Autlán son semiarenosas. Aquí el drenaje es increíble, porque llueve y puedes entrar inmediatamente después a fumigar [para prevenir las enfermedades causadas por hongos] y no te manchas los zapatos.

Junto con las cualidades hidráulicas y del suelo, se encuentran el clima y la temperatura:

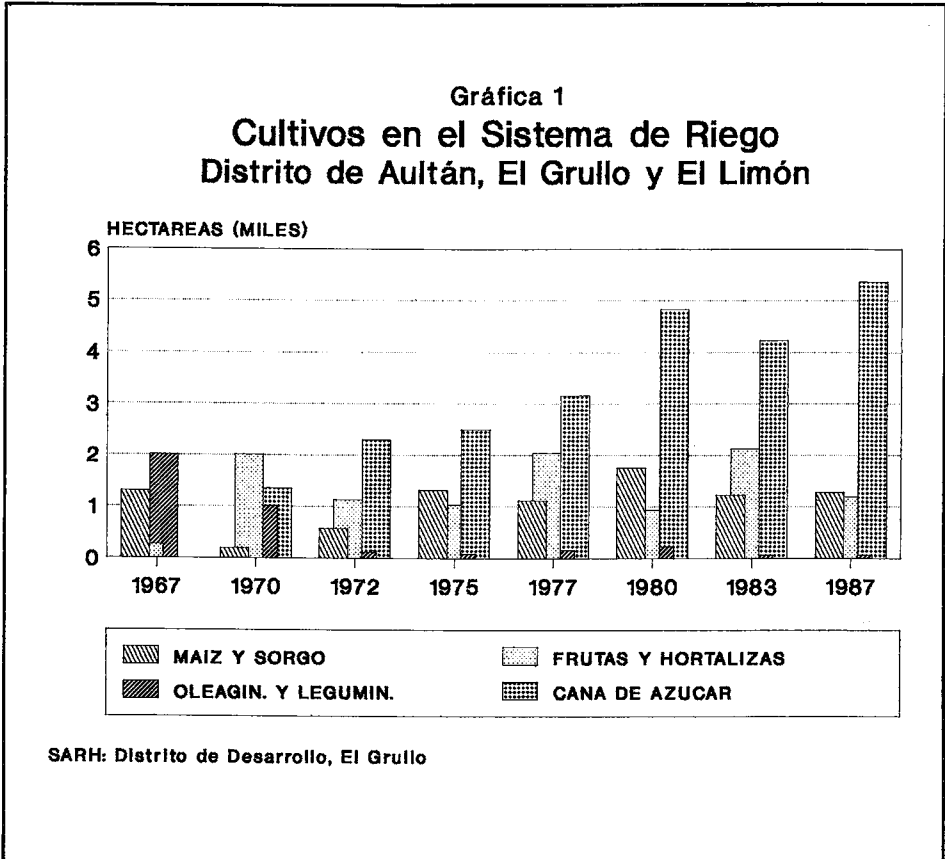
El otro factor que el valle tiene a su favor es la altura de mil metros sobre el nivel del mar. Esto es muy importante porque pasando los mil metros se hiela en cualquier parte de México. Aquí [en Autlán] desde que tengo conocimiento [la temperatura] jamás ha bajado de cero.

Donatelo resume este conjunto de cualidades del valle de la siguiente manera:

...me di cuenta de que había encontrado el lugar exacto: un valle en el que se podía sembrar todo el año; además de que el invierno no existía, porque todo el año era primavera ¡todo el año primavera! Un clima en realidad increíble ...era el lugar ideal para sembrar hortalizas.

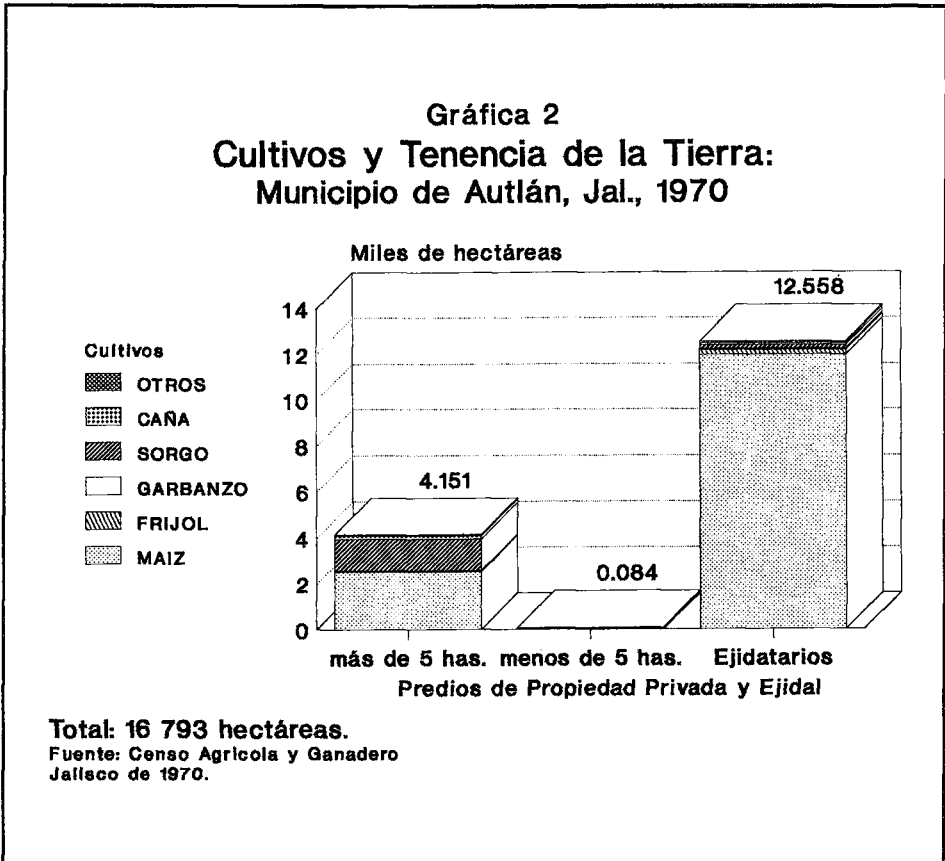
Esta combinación de cualidades, que permitía planificar la siembra de hortalizas en relación con las épocas de escasez de estos productos en el mercado, no la encontraba en el sistema de riego (mapa 2). En este último sólo se desarrollarían ciertos cultivos hortícolas, principalmente el melón, durante el invierno (gráfica 1). De hecho, en el área de Autlán se pudieron realizar una mayor gama de cultivos hortofrutícolas, en varias etapas, durante las temporadas de verano-otoño e invierno-primavera. Estos cultivos eran tomate rojo, diferentes tipos de calabaza tierna, chiles picosos, chile morrón, berenjena, cebolla, melón, pepino y sandía.

Los elementos del valle a partir de los que Donatelo elaboraba su paisaje tenían otra significación para los productores de la parte alta del valle, que no tenía riego. Ellos combinaban la siembra de cereales -maíz y frijol- y forrajes -garbanzo- con la ganadería (ver gráfica 2). Para ellos la escasez de lluvias representaba un



azote que volvía altamente riesgosas las siembras, e implicaba además una baja productividad agrícola y ganadera por hectárea. Los suelos arenosos agudizaban el problema del agua ya que la filtraban rápidamente al subsuelo y retenían por muy

poco tiempo la humedad; además eran menos productivos debido a que contenían menos nutrientes para las plantas que los suelos arcillosos.



En la parte alta del valle había un elemento fundamental que haría realidad el proyecto de la compañía y que cambiaría la lectura del paisaje que hacían los productores locales: el agua. En 1969 existían en Autlán solamente tres pozos de poca profundidad, de los que se obtenía muy poca agua. Estos habían sido perforados por tres agricultores y con ellos regaban pequeñas extensiones de tierra, cultivadas principalmente con alfalfa, y satisfacían las necesidades de agua del

ganado. La mayor parte de dichas propiedades eran de temporal y sus propietarios las daban en mediería a campesinos sin tierra.³

Donatelo contaba con amplia experiencia en la perforación de pozos adquirida en la Comarca Lagunera, donde buena parte de la agricultura comercial desde los años cuarenta se riega con agua extraída de pozos. Por otra parte, había tenido acceso a un informe de la Secretaría de Recursos Hidráulicos sobre el manto freático del valle y se "...había asegurado de que tendría un abastecimiento de este líquido por un buen tiempo"; esto es, durante el necesario para recuperar las inversiones.

La sociedad de Autlán frente a los "fuereños"

En la lectura que hizo Donatelo del ambiente social de Autlán, no dudó en considerarlo favorable. En primer lugar, llegó a la ciudad inmediatamente después de que la compañía *Minera Autlán*, de origen norteamericano, abandonó el área para continuar con mayor rentabilidad sus actividades en Otongo Hidalgo, en el centro de México. Esta compañía explotó de 1953 a 1967 una beta de manganeso que le permitió producir el 65 por ciento del total nacional y con su actividad dinamizó la economía de Autlán, al ampliar la oferta de trabajo -800 hombres entre funcionarios, personal técnico, empleados y obreros- y multiplicar y diversificar las actividades económicas de la región (Lima 1988). Al marcharse la principal fuente de ingresos y de trabajo de la población, dejó desempleo y una economía regional deprimida. En estas condiciones, era bienvenido un proyecto productivo como el que tenía en mente Donatelo, que demandaría abundante mano de obra agrícola e industrial.

La presencia de la compañía minera por 15 años había dejado en los habitantes de Autlán una experiencia que resumen en la siguiente frase: "Ya estábamos acostumbrados a lidiar con los fuereños". Esto significa, que Donatelo, como él mismo señaló, no se enfrentó a un ambiente hostil o de desconfianza, como sucedió en Banderas, donde no le quisieron rentar tierras ni creyeron las estampas de desarrollo y de "progreso" que expuso a los campesinos de este lugar.

Donatelo describe la siguiente estampa de Autlán al momento de su llegada: A simple vista vi una desolación gigante. No había movimiento en las calles y había muy poco comercio; únicamente el de la plaza de armas y una que otra tiendita. Bueno, pregunté por qué estaba tan desolado y me contestaron que anteriormente la gente vivía muy bien, cuando estaba la minera Autlán. Después, muchos se fueron a Guadalajara y ha habido una migración muy grande; sólo los que

tienen ganado y los que siembran de temporal [maíz y frijol] y algo de sorgo -porque todavía no le entraban muy duro al sorgo- ...; había unos molanquitos, porque era muy seco.

Al describirme su llegada al valle, Donatelo resaltó constantemente el hecho de haberse encontrado con una situación desoladora y con productores cuya experiencia agrícola no solamente era distinta, sino inferior a la que él tenía. En sus términos, la agricultura en esta región se encontraba "medio arcaica". Sobre los agricultores en general dice: "...no salían de su maicito y su lechita". Cuando habló de los más emprendedores, inmediatamente se refirió a sus limitaciones: hicieron pozos "chuecos" y "destartalados", que difícilmente podrían servir para una explotación agrícola como la que él tenía en mente hacer.

Estos comentarios de Donatelo enjuician clara y unilateralmente a la agricultura y a los agricultores de Autlán, y tienen como principal finalidad marcar contrastes -sin hacer ver los elementos comunes y complementarios- entre el tipo de agricultura "moderna" con la que él estaba familiarizado y quería desarrollar y la agricultura local o "arcaica", que debería dejar su lugar a la primera. (Sobre este discurso ahondaré en el capítulo 8 de este trabajo.) De esta manera él, como representante del "progreso" en la agricultura, podía justificar sus intenciones e iniciativas en el área.

Ahora bien, queda claro también que Donatelo valoraba la experiencia de los agricultores locales en relación a las posibilidades de respuesta al proyecto económico que pretendía desarrollar. Dada la lectura que había hecho del medio y su experiencia en otras áreas agrícolas abiertas a la agricultura, podrían asegurarse ciertos resultados y *prever* situaciones que los demás agricultores no podían porque les eran desconocidas o porque no contaban con la misma certidumbre que tenía Donatelo. Esto le permitió *anticiparse* a las respuestas de los otros y llegar a ciertos acuerdos con ellos (renta de tierras), de los cuales muchos se lamentarían después. Sobre esta situación volveré más adelante.

Los funcionarios públicos y las redes sociales

Es importante resaltar la apertura que Donatelo encontró en las dependencias estatales, lo que le permitió precisar la situación climatológica -revisó un informe de las variaciones de temperatura en los treinta años anteriores a su llegada- e hidráulica del valle. A través de sus planes de acción -en este caso investigación- dichas dependencias ofrecen instrumentos que el representante de la compañía agroexportadora estuvo en posibilidad de utilizar para sacar adelante su proyecto.

Este hecho confirma otras experiencias analizadas en México respecto a las políticas de investigación del Estado mexicano, en las que se advierte que éstas favorecen a quienes practican una agricultura comercial dirigida a los mercados nacional y de exportación (Hewitt 1988:51-53). En este caso, sin embargo, conviene destacar el importante papel que jugó la red de relaciones sociales que el empresario construyó al llegar, como un medio para ampliar su conocimiento del área, para favorecer una relación de confianza entre los productores locales y posteriormente para acceder a recursos como la tierra y los trabajadores.⁴

La relación con el Estado se establece a través de vínculos con funcionarios de muy distintos niveles. Para Donatelo fue clave la que entabló con un funcionario menor, quien lo puso en contacto con el agricultor que podría interesarse más en su proyecto. Esto nos conduce a valorar la importancia de los vínculos personales con funcionarios de niveles bajos, quienes abren o restringen oportunidades a la inversión de las empresas agroexportadoras locales. Este punto nos plantea una perspectiva en el estudio de las relaciones entre empresario y Estado, que será retomada en los capítulos 3 y 5.

En síntesis, la nueva lectura de las potencialidades agrícolas del área que realizó Donatelo le permitió proyectar *imaginativamente* su experiencia para responder a nuevas situaciones naturales, sociales y culturales. Esta lectura, no obstante que es una acción de conocimiento realizada individualmente, implica, en primer lugar, toda una experiencia social adquirida previamente y que, como veremos en los siguientes capítulos, es compartida por otros actores sociales que operan en el mismo campo empresarial. Más que un proceso de "adaptación" de una experiencia de conocimiento (*know-how*), a condiciones específicas, su lectura implicó una *actualización* de la misma a condiciones naturales y sociales específicas que llevó a cabo a partir del conocimiento y de las experiencias de los individuos, grupos e instituciones que actuaban en el área. Estos, como veremos más adelante, responderán también imaginativamente a las acciones emprendidas por esta compañía y las que llegaron posteriormente al área agrícola donde estaban asentados sus intereses. Por tal razón, no podemos atribuir *a priori* una superioridad a la compañía interventora sólo porque contaba con cierta tecnología, recursos financieros y acceso al mercado internacional. Ninguno de estos elementos opera por sí mismo, y cuando es utilizado por un actor social en una situación específica, éste debe actualizar su conocimiento de la tecnología en circunstancias específicas y formar una red de relaciones en el medio local que le permitan desarrollar la nueva agricultura; además, como veremos en el siguiente apartado, debe hacer frente

a las respuesta que le plantean los otros actores sociales del área. El caso de Banderas, que presenté anteriormente, es bastante concluyente a este respecto.

La relación de poder que el representante de la compañía deseaba establecer para acceder a los recursos naturales y humanos que demandaba su proyecto productivo se entretejió en las interacciones que estableció con los actores locales. Este desarrollaría sus iniciativas conociendo siempre de antemano las posibles respuestas que estos últimos podrían ofrecer a cualquiera de ellas. Además, debió reformular sus planes en razón de las resistencias que encontró.

El acercamiento a las relaciones de poder sobre las que se finca la intervención de la compañía transnacional, es formulado a partir de la crítica que Foucault (1987 y 1992) hace a los planteamientos marxistas, que consideran el estudio del poder como algo inherente a procesos sociales de gran escala, que es básicamente represivo, reside en instituciones como el Estado y muy poco tiene que ver con las interacciones de los sujetos y con la resistencia que ofrecen aquellos sobre los que se ejerce la acción de poder (Knorr-Cetina 1981: 21-22; Latour 1986). En respuesta a esta concepción el poder pasa a ser materia de estudio en los procesos de interacción de individuos y grupos, en donde se definen la tecnología y los medios a partir de los cuales se ejerce y en los que una de las partes puede ejercer algún tipo de coacción sobre la otra, pero sin anular su capacidad de resistencia y desafío a esta coacción. Ahora bien, esta relación no siempre es represiva; también se ejerce -de ahí su continuidad- en forma positiva, a través de la producción y difusión de ciertas ideologías y discursos, que son aceptados por ambas partes.

Las primeras acciones

El pionero y la compañía:

Desde su llegada a Autlán, Donatelo mantuvo contacto telefónico directo con el señor Brand, dueño de la compañía para la que trabajaba. A este último, le dejaba entrever las imágenes del área que despertarían su interés para invertir en ella; así mismo, le comentaba todas las relaciones que establecía con las dependencias gubernamentales y los productores locales con el objeto de asegurar su participación en el proyecto. El señor Brand voló en su avión privado desde McAllen, Texas, Estados Unidos, a comprobar personalmente las posibilidades agrícolas del área de Autlán para desarrollar los cultivos hortofrutícolas, y tras este viaje aprobó los

planes de Donatelo. Este dispuso del dinero suficiente para rentar tierras, perforar pozos, instalar equipo de riego, nivelar terrenos, hacer caminos, pagar maquilas a los propietarios de tractores e iniciar las primeras siembras de hortalizas en el área temporalera de Autlán. El trato entre Donatelo y el señor Brand se sustentó sobre bases muy amplias de confianza, ya que el primero pudo manejar un amplio presupuesto sin otro requisito que informar en que lo utilizó y asegurar un margen de utilidad aceptable para la compañía.

Donatelo se enfrentaba a productores locales cuya experiencia agrícola era muy distinta y además estaban inmersos en sistemas de valoración de los recursos productivos del área muy ajenos a los que él manejaba, situación que le permitió crear expectativas y hacer ofertas que entre los productores de Autlán fueron consideradas muy ventajosas. El no tener competidores inmediatos en los "ricos agricultores del pueblo" que pudieran anticiparse a las acciones y los tratos que pensaba emprender, le permitió en un principio contar con su apoyo. Cuando dejó ver más abiertamente sus propósitos fue al manifestar su interés por dos recursos claves del área: la tierra y los trabajadores. Veamos la estrategia que siguió para acceder a ellos.

Las tierras:

Yo ya tenía una serie de datos que para mí eran como la Biblia y comencé a rentar tierras. Renté a Paulino Rosas 70 hectáreas y la propiedad del Mojo, de 80 hectáreas. Había una propiedad a la que llamaban el Terronal, de 100 hectáreas. A este rancho le llamaban también el Paraguas porque nunca llovía y que, dicho sea de paso, fue el que más me gustó de todo lo que conocí.

Dentro del área que había calificado como la más propicia para la horticultura, al pionero le interesó rentar las propiedades privadas mejor comunicadas, y sobre todo, las de mayor superficie. Estas últimas eran las que mejor se acomodaban al tipo de tecnología -uso eficiente del riego por bombeo y de maquinaria agrícola- y a la organización del trabajo que quería introducir la compañía.

Donatelo ofreció a los propietarios privados con más tierras de temporal un contrato de renta por cinco años. El trato les fue planteado de la siguiente manera:

La renta la pagué a 1330 pesos por hectárea, cuando en ese tiempo pagaban por las tierras de temporal 1000 pesos por una "yunta" (4.5 hectáreas aproximadamente);⁵ además, [ofrecí al propietario que al término de los cinco años] todas la inversiones que hacía para

irrigar la propiedad, como desmonte, nivelación, perforación y el equipo de bombeo, quedaban en su beneficio.

CUADRO 1					
Distribución de la Superficie de cultivo en el municipio de Autlán, Jalisco 1970					
Tipos de tenencia de la tierra	Unidades de producción	Superficie cultivada (hectáreas)			
		suma	temporal	humedad	riego
Propiedad Privada:					
- Mayores de 5 hectáreas	249	7,546	5,478	-	2,077
- Menores de 5 hectáreas	46	131	116	-	14
Propiedad Ejidal	1,938	16,331	14,785	49	1,496
Total	2,233	24,017	20,379	49	3,588

Fuente: Censo Agrícola y Ganadero del Estado de Jalisco. 1970

El contrato de arrendamiento que ofreció Donatelo estaba sustentado en una experiencia acumulada de ésta y otras compañías agroexportadoras que operaban en México bajo el mismo sistema. En el contrato se establecía un acuerdo entre las partes que permitía a la compañía congelar el precio de la tierra de temporal destinada a los cultivos de autoabasto. La posibilidad de irrigar el terreno y de sembrar cultivos de alto valor comercial destinados al mercado internacional existían

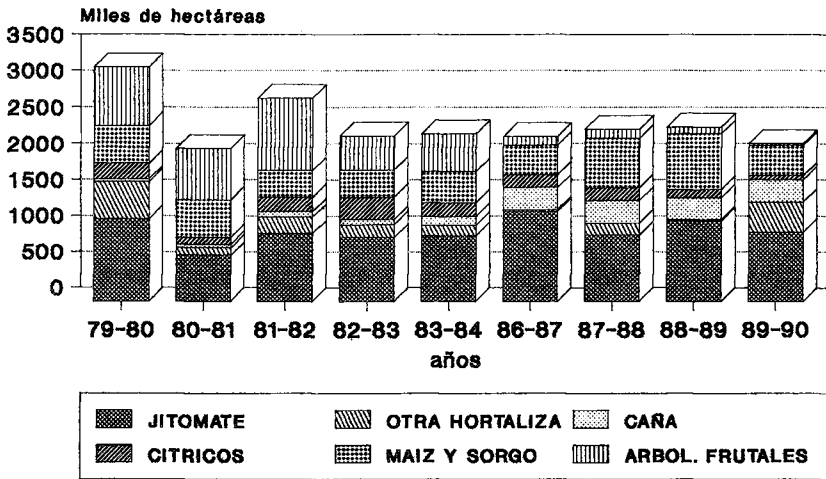
en el orden de lo posible, pero solamente para el representante de la compañía, no para los propietarios locales. Por tal razón, ellos aceptaban dejar el control completo de sus tierras en manos de la compañía durante cinco años, porque veían que era un trato a todas luces beneficioso. Ellos valorizaban su recurso tierra a partir de una economía orientada a los mercados local y regional, y sin tomar en cuenta el recurso agua, que estaba en el subsuelo. Su cálculo estaba definido en términos de sus estimaciones y de las actividades que realizaban; no existían, por tanto, valores objetivos que operaran independientemente de sus particulares esquemas de apreciación y valoración (Appadurai 1991). La oferta que les presentó la compañía -tierra por cinco años a cambio de pozo y equipo de riego- era aceptada a partir sus experiencias y de la posibilidad de alcanzar nuevos fines: desarrollar una agricultura de riego.

Con base en este "contrato inaugural" la compañía obtuvo, durante un tiempo óptimo, el máximo beneficio de una tierra que nunca había sido sembrada con hortalizas susceptible de ser explotada intensivamente con cultivos hortofrutícolas, frecuentemente de la misma familia, sin que en este plazo le afectara el progresivo empobrecimiento del suelo.⁶ Al terminar el contrato de cinco años, la compañía, siguiendo una práctica arraigada de expansión y conquista, podía buscar nuevas tierras y establecer nuevos contratos.

Donatelo logró rentar las tres propiedades más grandes del área de temporal. Dos de ellas le fueron entregadas libres de cualquier contrato de mediería anterior. Los medieros que tradicionalmente las cultivaban ya no lo pudieron seguir haciendo. Sin embargo, la tercera, la más extensa y situada en la parte más seca del valle, el pionero tuvo que negociar con cada uno de los medieros la venta de sus derechos de aparcería. Estos últimos eran más de un decena y habían establecido con los dueños de la tierra -que vivían en Guadalajara- contratos por varios años. Donatelo habló aisladamente con cada uno para convencerlos de que aceptaran dar por terminados sus contratos de mediería a cambio de una suma de dinero, que procuró fuera lo más atractiva posible. De esta manera, accedió a la tierra y tuvo campesinos sin propiedad, que a la postre trabajarían en ella.

Al considerar la relación entre el representante y los rentistas locales, con dos formas de valoración y acción distintas, podemos sacar algo en claro sobre la estrategia de la compañía agroexportadora, la cual se finca en la posibilidad de vincular situaciones desconocidas o inaccesibles para los productores locales, pero reales para ella.

Gráfica 3
Cutivos Irrigados con Agua de Pozos
Autlán, Jal. 1979-1990



Fuente: SARH: Distrito Desarrollo Rural
 El Grullo, Jal.

Los agricultores locales al ver los resultados de las perforaciones hechas por la compañía y el desarrollo de cultivos con más alto valor comercial que el de los suyos, actualizaron su conocimiento sobre las posibilidades agrícolas del valle y proyectaron nuevas prácticas, que restarían influencia a la compañía. Los agricultores con terrenos mayores de 30 hectáreas solicitaron, y obtuvieron, créditos de la banca privada para perforar, nivelar y adquirir el equipo de bombeo. En unos casos rentaron sus propiedades a otras compañías norteamericanas que llegaron al

año siguiente al valle de Autlán y, de esta manera, año con año, y posteriormente cada ciclo, se negociaron -primero en las oficinas de las compañías y posteriormente en los bares de la población- los incrementos al precio de la tierra. Después de seis años de haberse introducido este tipo de agricultura en Autlán, el precio de la tierra irrigada con pozos era similar al de otras regiones agrícolas de México, como Culiacán, donde se producen la mitad de las exportaciones mexicanas de cultivos hortofrutícolas (CNPH 1990). En otros casos, los productores comenzaron a sembrar mango, aguacate, melón y pepino para los mercados nacional y de exportación (ver gráfica 3); posteriormente sembraron caña de azúcar y tomate. La producción agrícola se diversificó. A partir de que los propietarios sembraron sus terrenos con riego, la *Griffin & Brand* y las demás compañías que llegaron tuvieron problemas para acceder a estas propiedades y debieron de enfrentar un incremento en el precio de la renta de las propiedades mayores de 30 hectáreas. Los propietarios no sólo aumentaron el precio, también pusieron condiciones para rentar tales como el pago en dólares o negociaron un cierto porcentaje de la producción bruta o de las utilidades que obtenían de sus tierras las compañías. Estas, por su parte, recurrieron a formas de contrarrestar esta presión; la principal fue rentar las tierras de los pequeños productores ejidales de cuatro, ocho y doce hectáreas de temporal. Con este fin, como veremos en los capítulos 5 y 6 de este trabajo, acudieron a intermediarios -generalmente líderes o exlíderes ejidales- para que animaran a sus vecinos a rentar por cinco años la tierra a cambio de una cantidad anual y de regresárselas con el pozo y el equipo de bombeo. De esta manera, las compañías pudieron formar unidades productivas de 60 a 90 hectáreas en tierras ejidales.

Al término del contrato de renta de cinco años, los seis, ocho y hasta quince ejidatarios recuperaban sus tierras y, ya con el agua del pozo, desarrollaban diferentes estrategias. Por ahora no deseo ahondar en este proceso, sólo apunto las principales alternativas a las que recurrieron. En unos casos sembraron cultivos comerciales como caña de azúcar, sorgo, maíz y frijol apoyándose en el financiamiento de la banca oficial (gráfica 3). En otros sembraron melón con el financiamiento de las compañías norteamericanas que llegaron a Autlán. Por último, algunos más rentaron sus parcelas a agricultores locales, del ejido o externos, para que ellos las sembraran. Quiero agregar que en algunos casos el desencanto de los ejidatarios al término de los cinco años fue muy grande pues el volumen de agua del pozo que obtuvieron disminuyó notablemente, a causa de una deficiente construcción de los mismos -las compañías abatían costos al ademarlos- y a que la

sobreexplotación del manto freático por parte de estas compañías ocasionó que los pozos menos profundos se quedaran prácticamente sin agua (González 1992).

El *contrato inaugural* de renta y las respuestas de los productores locales que percibieron otras maneras de manejar sus recursos y desarrollar sus propios cultivos crearon precedentes. Este primer acuerdo, sin embargo, tendría su importancia en los convenios futuros, ya que sería el tope más bajo para los productores al momento de iniciar una negociación con las compañías. Su vigencia se explica por el hecho de que las compañías constantemente buscaron expandirse a nuevas tierras y regiones. Las compañías agroexportadoras norteamericanas, y las que surgieron posteriormente, adoptaron este contrato -con ciertas excepciones en terrenos de mayor tamaño y mejor infraestructura- al abrir nuevas parcelas o áreas al cultivo hortofrutícola. Con ello reprodujeron un orden social que les favorecía sobre la base de una constante expansión y conquista de nuevas tierras y áreas de producción.

Ahora bien, los productores locales de cultivos hortofrutícolas para exportación buscaron formas de contrarrestar la intermediación de las compañías agroexportadoras norteamericanas, para acceder al mercado norteamericano. Ellos, según expondré detalladamente en el capítulo 3 de este trabajo, formaron organizaciones mediante las cuales comercializaron colectivamente sus productos. Algunos hortofruticultores lograron incursionar directamente en el mercado terminal de Estados Unidos e incluso competir con bastante éxito con las compañías norteamericanas en el acaparamiento de la producción local, como demostraré en el capítulo 4.

La contratación de trabajadores:

En primer lugar habrá que mencionar algunos elementos relacionados con la producción y comercialización de estos cultivos que marcan a productores y trabajadores límites a sus posibilidades iniciativas y a las negociaciones que establecen entre sí a partir de una relación salarial.

Las compañías productoras de frutas y hortalizas son muy vulnerables a la escasez de trabajadores durante el ciclo de cultivo, particularmente durante la cosecha, cuando contratan más personal eventual. Esta situación se debe a que los cultivos de ciclo corto -entre 45 y 180 días- son muy intensivos en mano de obra. La insuficiencia de trabajadores tendría repercusiones graves e inmediatas en el volumen de producción y en la calidad de los frutos. Los criterios de calidad juegan

un papel fundamental en el precio que alcanzan, debido a las exigencias en tamaño, forma y color de los consumidores internacionales y nacionales.

Cuando disminuye el volumen y la calidad de la fruta, la compañía pierde su principal arma de defensa para enfrentar la marcada inestabilidad de los precios de estos productos perecederos. Por tal razón, es fundamental para los productores contar con los trabajadores necesarios para realizar cada una de las actividades en el tiempo preciso. Una disminución de la calidad de la producción podría cerrar las puertas del mercado de exportación, una tarea a destiempo -deshierbe por ejemplo- afecta el desarrollo de la planta e implica mayores costos realizarla. Por último, un número insuficiente de trabajadores en el momento de la cosecha ocasionaría la maduración de la fruta en planta y no podría procesarse y transportarse al mercado. Cuando así sucede el fruto se tira o se ofrece como alimento al ganado.

Otro elemento que se debe señalar es que por lo variable de la demanda de trabajadores a lo largo del ciclo agrícola y debido a que el costo de la mano de obra representa entre un 20 y un 35 por ciento de los costos de producción, los hortofruticultores tratan de ahorrar lo más posible en este renglón. Por tanto, sólo contratan de manera permanente al personal que cuenta con capacitación en tareas como: operadores de maquinaria agrícola, industrial y de transporte, "mayordomos", esto es, responsables de manejar una unidad de producción o "rancho" (alrededor de 60 hectáreas) y personal administrativo para llevar la contabilidad. El grueso de los asalariados se contratan solamente los días en que existe trabajo para ellos. Estos, por su parte, tratarán de extender el periodo de su contratación y de recurrir a distintas estrategias para incrementar sus ingresos, entre ellas exigir para los niños el mismo salario que se paga a los adultos, cambiar de "patrón" o empleador cuando hay otro que paga más, presionar a este último para obtener un salario más alto, exigir un trato correcto por parte de los mayordomos y patronos, etcétera.

Ahora bien, la temporalidad de esta fuente de empleo hace necesario que los trabajadores eventuales tengan otra u otras alternativas de trabajo e ingreso para vivir durante los periodos en que no lo hay. Esta situación, como veremos más adelante, condiciona la relación entre el productor y los trabajadores eventuales.

La primera compañía agroexportadora que llegó a Autlán, y las que se establecieron después debieron abrirse paso entre los empleadores rurales y urbanos locales para captar a los trabajadores que necesitaba en los campos agrícolas y en las plantas industriales. Era preciso *conquistar* este recurso clave. La táctica que siguieron para conseguirlo fue incrementar los salarios, sin importarles los reclamos de los pequeños y grandes agricultores locales de temporal, ni la suerte que pudieran

tener sus empresas ante este incremento del salario mínimo en la región. Las compañías podían ofrecer salarios más altos porque estaban compitiendo con productores del mercado internacional, que tenían costos muy superiores a los suyos en este renglón. En ese tiempo un jornalero agrícola de la región recibía un salario por jornada de trabajo equivalente al que obtenía un jornalero agrícola en Estados Unidos por dos horas de labores. Esta situación daba una gran ventaja a las compañías agroexportadoras frente a los productores locales, y favoreció que los grandes productores rentaran sus tierras a las compañías o cambiaran a cultivos comerciales más rentables, como aguacate, mango, caña y, sobre todo, hortalizas para exportación (gráficas 1 y 3). Estas últimas las sembraron con financiamiento de los banco privados o de las mismas compañías agroexportadoras.

Los empleadores urbanos tuvieron menos competencia que aquellas que se estableció entre las compañías, ya que la mayoría de los negocios operan con mano de obra familiar, y quienes requerían de trabajadores asalariados, por lo general, les ofrecieron puestos estables. Esto no sucedió, sin embargo, con la construcción, que debió ofrecer salarios más altos que los pagados en el campo para conservar su mano de obra. Cuando subían los salarios en el campo, los constructores los aumentaban en la misma proporción, hasta quedar ligeramente por encima de los pagados a los jornaleros para de esta manera seguir contando con sus trabajadores no calificados.

Un tipo de trabajadores que las empresas agroexportadoras atrajeron fue el de los medieros desplazados de las tierras irrigadas por ellas y por los agricultores locales. Pero también a los trabajadores urbanos de Autlán que se quedaron sin empleo cuando la empresa minera abandonó la región y a sus familias. De estos grupos sociales saldrían algunos de los trabajadores permanentes de las compañías.

En su mayoría, parte, los trabajadores eventuales eran ejidatarios y pequeños productores temporaleros del valle de Autlán y de los alrededores. Ellos y sus familias trabajaron con "las compañías", como una alternativa para complementar sus ingresos. Hasta entonces el trabajo asalariado para las mujeres y para los niños había sido muy escaso. Con la hortofruticultura se presentó a estos grupos de sexo y de edad la oportunidad de trabajar, en especial a las mujeres jóvenes que trabajaron en las plantas industriales seleccionando y empacando la fruta. Los ingresos del padre se vieron complementados con los de otros miembros de sus familias, a los que se les pagó igual que a él, excepto a los niños menores de diez, y en algunos lugares de doce años. Para las familias con varios trabajadores "la temporada del tomate, del melón, de la calabaza, del pepino o del chile" se convirtió

en una alternativa de ingreso que les permitió saldar sus deudas o ahorrar para los periodos de desempleo.

En general, para los pequeños productores agrícolas y ejidatarios temporaleros, que formaban el grueso de los asalariados eventuales, el empleo en la hortofruticultura llegó a ser el complemento necesario a sus ingresos durante aquellos periodos en que tenían poca actividad en sus parcelas. Antes de la "llegada de las compañías", -frase del habla ordinaria utilizada para marcar un cambio en el estilo de vida local y regional- las familias solían trasladarse a trabajar a la costa de Jalisco, donde permanecían durante varios meses. Con la siembra del melón a finales de diciembre y durante enero, ya no necesitaron desplazarse. En estos meses la mayoría de los productores prácticamente habían terminado de levantar sus cosechas y no tenían más actividad que cuidar su poco ganado. Además, la cosecha de melón terminaba a finales de mayo o durante la primera semana de junio, cuando estos productores temporaleros debían comenzar a barbechar sus tierras para sembrarlas y cultivarlas durante la temporada de lluvias, que abarca de junio a septiembre.

Al introducirse el cultivo de tomate para exportación en 1971, el periodo de trabajo se amplió pues las siembras de éste se hacían en la segunda semana de julio y en la segunda semana de agosto. A partir de estas fechas se requería mano de obra intensiva para llevar a cabo tareas de cultivo tales como resembrar, deshierbar, podar las plantas, colocar estacas y amarrar las guías del tomate conforme iba creciendo, así como aplicar insecticidas con bombas de mano. A mediados de octubre comenzaba la cosecha, que se extendía hasta enero y, en años de buenos precios en el mercado, hasta febrero.

Entre compañías agroindustriales y productores de autoabasto se establecería cierta compaginación en los ciclos de producción y una complementariedad en torno a las necesidades de trabajo y de ingresos. Esta problemática ha sido señalada en otros estudios que han ocupado del desarrollo de regiones agrícolas a partir de la introducción de cultivos comerciales orientados a los mercados nacional e internacional (Geertz 1966; Warman 1976; De la Peña 1980). En todos estos trabajos, podemos advertir la complementariedad y permanencia de este tipo de vínculos entre las agroempresas y las pequeñas unidades familiares de producción. Esta complementariedad permite a las empresas agroindustriales satisfacer sus demandas de trabajadores exclusivamente durante periodos en los cuales los necesita y desentenderse de su manutención durante los periodos de desempleo y de formación de la nueva mano de obra, es decir, de la niñez; este ahorro también se

presenta cuando la mano de obra deja de ser productiva por vejez. Puesto que estos costos recaen en las unidades domésticas de producción campesinas (Meillassoux 1977), las compañías obtienen una utilidad mayor. En México las agroempresas han sido un sector muy favorecido por el fisco incluso después de la llamada "miscelánea fiscal" de 1987, ya que prácticamente no pagan impuestos. Por otra parte, las prestaciones sociales que otorgan a sus trabajadores se reducen a las cuotas que pagan al seguro social exclusivamente durante el periodo de trabajo. No otorgan otras prestaciones que marca la ley - la parte proporcional del aguinaldo y de la prima vacacional- para empleados que laboran en ellas durante varios meses al año.

El trabajo en las agroempresas permitía a los pequeños productores campesinos disponer de dinero en efectivo para satisfacer las necesidades de circulante y de consumo. De esta manera, ellos podían reproducir lo que Chambers (1988) llamaba "una manera de vivir" (*livelihood*).

Entre las compañías y los productores temporales circunvecinos se establecieron y consolidaron vínculos sociales. a través de los *enganchadores*, quienes se encargaban de buscar en pueblos y rancherías circunvecinas a los trabajadores, y de los *jefes de cuadrilla o mayordomos*; estos formaban un grupo de trabajadores (entre diez y treinta), con los quienes mantenían relaciones de amistad, parentesco, compadrazgo y vecindad. Esta problemática ha sido tratada ampliamente en otro trabajo realizado en la misma región de estudio (Torres 1992).

Al comenzar la producción hortofrutícola en la región el problema fundamental no era la escasez de trabajadores, sino la instrumentación de un sistema de organización del trabajo. La siguiente declaración de un trabajador que vino con la primera compañía para instruir y supervisar las cuadrillas de trabajadores agrícolas en la región, nos muestra la situación que reinaba en Autlán cuando inició la producción hortofrutícola:

Cuando recién llegamos había suficientes trabajadores; es más, teníamos que rechazar a algunos que venían a pedirnos trabajo. Nos encontramos con gente que estaba acostumbrada a trabajar en el campo de sol a sol y sin que se les estuviera apurando a cada momento. Con nosotros se implantó la jornada de ocho horas y nos encontramos que la gente no quería dejar de trabajar a las cinco de la tarde ... Esta situación cambió muy rápido, porque ya ve usted, a lo bueno se acostumbra uno pronto.

... que yo me acuerde no hubo resistencia a que trabajaran las mujeres en el empaque, mucho menos los niños, porque ellos trabajaban desde endenantes.

La compañía introdujo nuevas formas de organizar las labores como las cuadrillas de trabajadores, las cadenas de producción en el empaque de la fruta, la creación de departamentos bajo las ordenes de un responsable, el trabajo de las mujeres jóvenes en las plantas industriales hasta altas horas de la noche, etcétera. Como dije antes, no es mi objetivo profundizar aquí sobre este proceso, sino señalar que la formación *habitus* para desarrollar rutinas de trabajo se realizó en condiciones de una sobreoferta de mano de obra, lo que permitió a las empresas exigir y tener una respuesta más rápida y favorable por parte de los trabajadores. De hecho, la decisión de la empresa de fijar remuneraciones significativamente mayores al salario mínimo para el campo y la ciudad, se justifica no solamente como una medida para atraer a los trabajadores que necesitaba, sino también como un medio para obtener una respuesta más positiva de ellos a las nuevas formas de organizar las actividades y el manejo de nuevos instrumentos de trabajo. Donatelo reconoció esto abiertamente cuando dijo que el salario alto era una manera de "hacer atractivo el trabajo de la compañía".

Ahora bien, los cambios en la organización del trabajo también se apoyaron en acuerdos ampliamente aceptados que existían desde antes del arribo de la compañía, uno de los cuales fue el de contratar a los jornaleros exclusivamente los días en que se requería su trabajo, dejando a sus medios y posibilidades su manutención durante las épocas de desempleo. Esta forma de proceder era común desde tiempos de las haciendas (ver trabajos sobre la región en De la Peña 1979 y González 1981), por lo que la adopción de los sistemas de trabajo introducidos por la compañía no tuvo problemas.

La situación que fueron enfrentando las compañías conforme aumentaba la superficie de cultivo, nos la describe el trabajador antes citado:

Conforme fueron creciendo las siembras, cada vez fuimos más y más lejos por gente. Después de Autlán y de los ranchos circunveci nos fue El Grullo, el Chante, El Zapote, el Mentidero, Lagunillas, El Rodeo, ... Posteriormente tuvimos que ir a otros municipios más lejanos (a dos y tres horas de camino), como Casimiro Castillo, La Huerta y Cihuatlán y por acá de este otro lado Tonalá, Tuxcacuesco y hasta San Gabriel. A muchos de estos pueblos llegaba alguien de la compañía en un camión con una bocina y anunciaba que al día

siguiente pasaría un camión de la compañía para recoger a los hombres, mujeres y niños grandecitos que quisieran trabajar, pues en Autlán había modo; este mismo camión los regresaría por las tardes.

Al diversificarse los cultivos y aumentar la superficie de siembra, también creió la demanda de trabajadores eventuales. Entre los productores hortofrutícolas se estableció una creciente competencia por asegurar cada uno de ellos el número de jornaleros que requería para sacar adelante su producción. Los nuevos horticultores, que no disponían de transporte para ir lejos por mano de obra, no dudaron en recurrir al aumento de los salarios para atraer el número de trabajadores que necesitaban, situación que obligó a los mayores empleadores, las compañías agroexportadoras, a adoptar una estrategia de conquista: buscar nuevos lugares de reserva de mano de obra. Uno de los más importantes productores describe este momento:

Como veía que la gente ya no me alcanzaba y que el trabajo no avanzaba, desesperado pregunté a uno de mis jefes de rancho si sabía de algún lugar donde hubiera gente que quisiera venir a trabajar, y me dijo que en Zacatecas tenía unos compadres. Para luego es tarde, le dije. Arráncate y tráete a todos los que puedas. El se fue y juntó a varias familias. Me habló por teléfono para preguntarme que cómo se venían con la gente y le dije que le mandaba el dinero para que rentara un camión de pasajeros y se viniera con ellos. Ya aquí, con esta familias, hicimos una casa con láminas de cartón (en los linderos de uno de los terrenos, cerca del pozo del agua) para que se quedaran. Al año siguiente volvimos a invitarlos a que se vinieran, y vinieron más. Ya después, cuando llegaba el tiempo en el que arreciaba el trabajo aquí, uno de ellos (que fue el mayordomo) me hablaba por teléfono y le mandaba el dinero para que se trajera a la gente. Después encontramos gente en San Luis Potosí.

Posteriormente los agroexportadores buscaron trabajadores de las zonas de agricultura de temporal más marginal de los estados mexicanos con un pobre desarrollo urbano-industrial, como Michoacán, en el occidente; Guerrero, Oaxaca y Chiapas, en el sureste, y San Luis Potosí y Zacatecas, que ya fueron mencionados, en el norte. Algunos de los trabajadores del sureste hablaban en las lenguas de sus lugares de origen, razón por la que se les identificó con el calificativo de "indios"

y se les estigmatiza localmente. Un jornalero caracteriza esta situación de la siguiente manera:

A la gente de aquí no le caemos bien. A nosotros tampoco nos gusta, por eso formamos nuestros grupos pequeños en las cuadrillas. Nosotros tratamos de ayudarnos unos a otros. Es necesario tener el apoyo del grupo en estas condiciones. Ellos nos ayudan a vivir esta miseria. (Lopez 1990:255)

A mediados de los ochenta comenzaron a llegar incluso familias de países de Centroamérica.

Los trabajadores eventuales se convirtieron así en un grupo muy *heterogéneo*, integrado por personas con diferencias de edad, sexo, procedencia, lengua y entre quienes tenía mayor o menor importancia su empleo en la hortofruticultura para su estrategia económica familiar. Sus vínculos personales más directos en la empresa se establecían con su cuadrilla de trabajo, particularmente los trabajadores de fuera, quienes se resistían a que se les dividiera o se les pusiera un mayordomo distinto. Para la mayoría de los jornaleros del valle su relación con la cuadrilla era inestable, y a lo largo del ciclo productivo cambiaban constantemente de cuadrilla, según las oportunidades de empleo que había. La formación de organizaciones gremiales entre los jornaleros de campo enfrentaba la diversidad y eventualidad del trabajo. En Autlán nunca se ha formado una organización de jornaleros del campo. Dos propietarios de las compañías agroexportadoras locales coincidieron en afirmar que esta situación se ha debido a un acuerdo común entre empresarios y líderes estatales y locales de las corporaciones de trabajadores más importantes: Confederación de Trabajadores de México (CTM) y Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC).

Se han integrado organizaciones gremiales en las plantas industriales por iniciativa de líderes de la CTM y la CROC, sin que las trabajadoras y trabajadores que agrupaban tuvieran que ver gran cosa. Estas organizaciones corporativas no han tenido mayor trascendencia en la defensa de los intereses de sus agremiados; antes bien, han contribuido a controlar y limitar sus demandas y evitado la formación de organizaciones independientes (Lopez 1990: 252-53). Los sindicatos al partido oficial (Partido Revolucionario Institucional) y son un instrumento muy activo para movilizar a sus agremiados en las campañas electorales de sus candidatos.

La única organización gremial que llevó a cabo una huelga en Autlán fue la que constituyeron los transportistas, quienes se encargaban de llevar a los trabajadores de sus lugares de origen a los campos de cultivo y acarreaban la fruta

de las huertas a las plantas industriales. Ellos lograron obtener de las empresas agroexportadoras contratos de exclusividad para realizar estas labores, con lo que mantuvieron su fuente de empleo.

La llegada de gente de fuera no fue suficiente para acabar con la competencia por trabajadores eventuales que se desencadenó entre los productores de frutas y hortalizas. Los pequeños y medianos que se sumaron a la siembra de estos cultivos para el mercado nacional y de exportación no dudaron en subir los salarios y ofrecer mayores garantías de empleo, con el propósito de retener los operarios que necesitaban para el cultivo de sus huertas. Esta situación dio margen a que los trabajadores sin ninguna organización formal, pero con conocimiento de la capacidad de maniobra que les proporcionaba la escasez de mano de obra en la región durante la cosecha, comenzaran a pugnar por salarios más altos. La forma más generalizada y efectiva de acción fue contratarse con quienes pagaran salarios más altos y ofrecieran mejores condiciones de trabajo. Si un empleador pagaba más, al día siguiente muchos trabajadores dejaban su trabajo sin importarles lo que le sucediera al productor que los había empleado. Los que necesitaban trabajadores y no los podían conseguir, no dudaban en incrementar un poco los salarios para atraer más mano de obra.

En los años en que la superficie creció rápidamente, o en aquellos en que el temporal de lluvias era muy bueno y los campesinos, con mucho trabajo, llegaban en menor número a las huertas de la agroindustria, fue imposible que los patrones se pusieran de acuerdo para fijar en forma conjunta topes salariales. En estas temporadas los salarios subieron varias veces durante la cosecha. En 1988 el salario rural se incrementó 35 por ciento en dos meses. Los pequeños horticultores, más temprano que en otros años, fueron con sus camionetas a la salida de las escuelas primarias para ofrecer trabajo a niños y niñas de nueve y más años, ofreciéndoles trabajo de medio tiempo con sueldo de adulto.

La competencia local por la mano de obra lleva a los pequeños y medianos productores a ofrecer salarios un poco más altos y ciertas ventajas a los trabajadores más responsables y dedicados; de esta manera, logran atraer los trabajadores locales más productivos. Además, su red de relaciones con los mayordomos es más personalizada y los conflictos y diferencias que surgen en la jornada de trabajo tienen un mejor resultado que con las grandes empresas.

Ambos elementos, el encarecimiento de la mano de obra local y la desventaja que tienen las grandes compañías norteamericanas para competir con los productores locales en atraer a los trabajadores más productivos, reafirma su

estrategia errante. Las compañías debieron de ir a lugares cada vez más apartados y distantes a conseguir trabajadores. En los linderos de los campos de cultivo, las compañías improvisaron galeras de madera y láminas de cartón para alojarlos en condiciones infrahumanas. Posteriormente algunas compañías, interesadas en conservar estos trabajadores, mejoraron un poco más las condiciones de habitación que les ofrecían.

Definitivamente las condiciones de abundancia de mano de obra que permitieron a la primera compañía contar con los trabajadores en el tiempo y la cantidad que requería, se habían ido modificando. En la determinación de llevar a sus campos trabajadores procedentes de lugares cada vez más distantes, podemos ver tanto una necesidad de mano de obra como una continuidad en cuanto a la práctica de *conquista* de nuevos reservorios de mano de obra barata. Era necesario, a como diera lugar, mantener y acrecentar la *heterogeneidad* y, hasta donde fuera posible, la abundancia de trabajadores. De lograrse estos objetivos, tendrían mayor margen de acción y de defensa frente a ellos. Esta estrategia, por paradójica que pueda parecernos, obedecía no a su fuerza o a su gran poderío económico, sino, por el contrario a su debilidad y vulnerabilidad ante la escasez de mano de obra.

Consideraciones finales

En el estudio del cambio social que inicia en Autlán con la llegada de empresas transnacionales ha quedado clara en este capítulo la importancia que tiene considerar las respuestas e iniciativas que desarrollan los actores locales. Estos últimos confieren ritmo y dirección al proceso de cambio que nos lleva a replantear en otros términos el papel de las empresas interventoras. El papel que jugó la primera en el cambio no es posible entenderlo si no lo analizamos a la luz de las interacciones que mantuvo con los múltiples actores locales.

En cuanto al representante de la empresa norteamericana que llegó al área de Autlán, tenía a su favor una rica experiencia en la producción y comercialización de los cultivos hortofrutícolas y en la apertura de nuevas áreas agrícolas de México a éstos. De hecho, él había interiorizado una manera de hacer agricultura que venían desarrollando las empresas norteamericanas y a la que daría continuidad en esta área agrícola.

Al considerar la estrategia del interventor en el área encontramos que debió *actualizarla* a las condiciones naturales y sociales del lugar, a partir de una *lectura*

que contemplaba las potencialidades del área para producir en ella los cultivos de exportación. Esta le permitió definir un *paisaje agrícola* en el valle del Autlán en el que estaban enunciadas y conjugadas todas las características naturales del valle que servían a sus propósitos. A lo largo de este capítulo he aclarado que esta lectura se formuló a partir de las concepciones que los productores y diversos actores locales tenía sobre el valle. Ellos manejaban un conjunto de elementos prácticos que fueron fundamentales para actualizar la experiencia del interventor y definir su proyecto.

Las iniciativas tecnológicas introducidas por el interventor modificaron el medio natural y el paisaje que tenían en mente los productores locales. Ellos, como veremos detalladamente en los capítulos seis, siete y ocho, advirtieron nuevas oportunidades tecnológicas y de mercado y buscaron ampliar sus financieros y sus relaciones sociales para participar en un nuevo campo empresarial: la producción y exportación de frutas y hortalizas. Al involucrarse en él compitieron por los recursos locales y por el mercado nacional e internacional.

Ahora bien, el interventor debió necesariamente involucrarse localmente y establecer múltiples relaciones con funcionarios, productores y diversos actores locales. Estas relaciones le permitieron despejar incertidumbres y desconfianzas respecto a su proyecto e interesar a todos aquellos que podían responder positivamente a sus iniciativas e intereses. Esta red de relaciones locales se modifica al entrar en escena los productores locales, quienes pasan a competir con las empresas por los recursos productivos locales. El interventor desempeña un papel fundamental al principio del proceso de cambio; sin embargo, este papel le es disputado por nuevas empresas norteamericanas que llegan al área y posteriormente por los mismos productores locales.

En la estrategia del interventor podemos advertir que aquello que constituye su fuerza para actuar frente a los actores locales es la posibilidad que tiene de prever con acierto las repuestas que habría a cualquiera de sus iniciativas. Esta posibilidad de anticipación, que nos lleva a advertir el papel que desempeña el conocimiento en las relaciones de poder, permite explicar la justificación más profunda que llevaba a estas empresas a realizar una agricultura de conquista, en donde se buscan tierras que no han sido incorporadas al cultivo de este tipo de productos y que se cotizan en términos de una agricultura marginal y de autoabasto; además, en donde se trata de acceder a nuevos "reservorios" de trabajadores temporales -situados en las áreas de agricultura más marginal- dispuestos a trabajar bajo las condiciones que más convienen a estas empresas. Los contratos de arrendamiento de tierra por cinco años,

las rutinas de trabajo en el campo y en la agroindustria, la contratación eventual de trabajadores, son algunas de las iniciativas que las empresas agroexportadoras pueden instrumentar y justifican el que sigan practicando la agricultura como conquista.

Cuando las ventajas que una compañía agroexportadora tiene en una área y la productividad de la misma decrece, valorará las posibilidades que le ofrecen otras áreas agrícolas de México. Si en el balance encuentra más ventajoso operar en otro lugar, recogerá sus cosas y se marchará. La compañía que llegó a Autlán en 1969 comenzó a disminuir sus inversiones después de 1983, cuando no le fue posible continuar sembrando el melón, el principal cultivo que comercializaba de esta área. En octubre de 1986 se fue del valle de Autlán. Sus instalaciones y parte de su personal administrativo se trasladó a tres áreas de explotación: la primera en las cercanías de Tecomán, Colima; la segunda en Coahuayana, Michoacán, y la tercera, en el área costera del estado de Chiapas, a donde envió un "empaque" o planta industrial de melón que ya no usaba en Autlán.

NOTAS

1. O'Gorman en su trabajo sobre la historia de cómo se llegó a la idea de que las tierras descubiertas conformaban una masa continental separada de Europa, utiliza el término de "la imagen de la realidad" (1984: 57) para hablar de ciertos significados, compartidos socialmente, a partir de los cuales se interpretaban las noticias sobre los descubrimiento de nuevos territorios. La "imagen de la realidad" fue cuestionada e interpelada con base en la nueva información. Esta tarea de interpelación fue realizada de manera más audaz y sistemática por ciertos individuos, que llegaron a la conclusión de que los territorios descubiertos formaban un continente aparte de los que entonces se conocían y se le dio por nombre América para distinguirlo de aquellos. A partir de que la idea de América cobró realidad, se produjeron cambios enormes a nivel mundial.

2. Giddens (1979: 54-55; 1984:5-14) plantea que es importante en el estudio de la acción social dar cuenta de las "unacknowledge consecuencias" y de las "unintended consecuencias". Considerarlas no invalida el hecho de que el actor social tenga una atención reflexiva e intencional al obrar de cierta manera. Esta última existe, aún cuando el actor social se vea limitado a dar discursivamente cuenta de ella.

3. Dar en mediería significaba que el propietario aportaba la tierra y los animales de tiro y la semilla, el campesino ponía los aperos de labranza y el trabajo, mismo que realizaba junto con los miembros de su familia. Para una descripción y análisis de las condiciones de mediería en la región, ver González 1981.
4. La importancia de una red de relaciones en la acción empresarial ha sido destacada en otros estudios sobre empresarios (Greenfield *et al.* Introducción 1972 y Long 1979).
5. Una "yunta de terreno" era una unidad productiva que hacía referencia a la capacidad máxima de trabajo que podían desarrollar un mediero -es decir, un campesino con su familia- y una "yunta de animales" a lo largo de un ciclo agrícola de temporal (González 1981).
6. Por lo general la fertilización del suelo se hace dotándolo de elementos mayores como el nitrógeno, fósforo, potasio, etc.; sin embargo, existen varias decenas de elementos menores que las diferentes cultivos necesitan en determinadas proporciones para su desarrollo. Si éstos -como consecuencia del monocultivo- se agotan o si no se encuentran en las proporciones requeridas por cada cultivo, habrá una disminución en la productividad. Existen fertilizantes con estos elementos menores intentan resolver este problema, pero son caros y se utilizan muy poco en las tierras rentadas.

CAPITULO 3

LAS ASOCIACIONES DE PRODUCTORES: ACTORES EMPRESARIALES COLECTIVOS

Ya no era posible seguirse manejando con tanto coyote y tanta tranza. La idea de formar las asociaciones de productores hortícolas prendió entre pequeños propietarios y ejidatarios; era necesario formar una unión si queríamos seguir produciendo. (Un dirigente de la Unión de Productores Hortofrutícola)

En la década de los setenta surgieron en el sur de Jalisco varias asociaciones de productores hortícolas, organizaciones que tuvieron una personalidad jurídica definida por la ley de organizaciones agrícolas de 1932. En la manera como se constituyeron estas organizaciones podemos advertir "emergent forms of interaction" (Long 1984, y Long & Van der Ploeg, 1988: 227) que los productores hortofrutícolas pusieron en práctica para contrarrestar la intervención de las empresas comercializadoras norteamericanas y para utilizar en beneficio de los productores los recursos legales y financieros que el Estado otorgaba a las organizaciones. A partir de estas organizaciones, los productores locales redefinieron sus vínculos con el mercado y con el Estado.

En este capítulo me propongo presentar a las organizaciones como actores sociales colectivos que surgieron una vez que los productores hortofrutícolas definieron discursivamente un objetivo común e instrumentaron ciertas estrategias y tácticas para alcanzarlos (Hindness 1986). Las asociaciones, como actores sociales colectivos, definieron una *área de operación empresarial* que permitió a sus integrantes intervenir en el procesamiento industrial de su producción, negociar condiciones más ventajosas en la comercialización de sus productos en los mercados nacional e internacional e incrementar el financiamiento que les otorgaban las empresas intermediadoras norteamericanas. De esta manera, permitieron a sus agremiados tener un mayor margen de acción y decisión en el *campo empresarial*

que comprende a todos aquellos que participan en la producción y comercialización de frutas y hortalizas para los mercados nacional e internacional.

Los actores colectivos

Al utilizar el término actores colectivos, parto de la definición "mínima" que plantea Hindness (1989) para identificarlos. Se refieren a aquellas colectividades que logran tomar ciertas decisiones o formular acuerdos y actuar en concordancia con ellos. Esta intencionalidad colectivamente formulada, a partir de la que proyectan las acciones conjuntas que desarrollan estos actores, es una cualidad esencial en su definición que, por una parte, nos permite hablar de ellos como algo diferente de la suma de actores individuales y, por otras nos conduce a aplicar este término exclusivamente a las colectividades que efectivamente cuentan con los medios para tomar decisiones y actuar con base en ellas (ibíd.: 159). El término actor colectivo no se aplica a colectividades abstractas como clases sociales, generaciones, géneros, estratos u otras categorías que el analista social define con base en ciertos criterios o atributos. Estas no pueden ser tomadas como actores porque no cuentan con los medios efectivos para tomar decisiones, y mucho menos para actuar en concordancia con ellas (ibíd.: 167).¹ En el análisis social pueden identificarse ciertos intereses o conflictos que podrían identificar a una colectividad y llevarla a actuar de cierta manera; sin embargo, es necesario probar que se trata de un interés identificado por los miembros de la colectividad de que se habla y éste efectivamente es un elemento motor de las acciones que realizan. Bajo este planteamiento, deja de tener sentido hablar de que existe una necesidad estructural y objetiva que hace a ciertos individuos -por la posición que ocupan en relación a los medios de producción o a la estructura social- comportan ciertos intereses y rivalidades con otros. Presuponer esta necesidad estructural y objetiva conduce a postular *a priori* lo que debe ser resultado del análisis social; además, conduce a atribuir a los individuos de una colectividad motivos que nunca tuvieron o bien a plantear conflictos que nunca existieron y afinidades que solamente fueron reales en la mente del investigador.

"The point of restricting the concept of actor to things [collectivities] that take decisions and act on some of them is simply that actors' decisions are an important part of the explanation of their actions" (ibíd.: 167).

Ahora bien, en la constitución de un actor colectivo -un proceso que no se agota con la formación del mismo- existirá tensión entre los actores individuales que se unen para alcanzar un objetivo o interés colectivo, que se presenta debido, por una parte, a que los intereses u objetivos de las partes no se agotan con el interés u objetivo que dio existencia al actor colectivo y, por otra, a que se presentan diferencias en la formulación discursiva del motivo de acción y de los medios para alcanzarlo. Esta tensión plantea constantes retos a un actor colectivo que de no afrontarlos, lo debilitan o nulifican. Además deja ver la importancia que tiene particularmente la comunicación discursiva (Hindness 1986, y Alonso 1992) como factor fundamental en la constitución de todo actor colectivo. Tal exigencia conduce a un actor a adoptar un discurso y los medios rutinarios que faciliten el entendimiento y la comunicación, así como la definición de dichos medios de acción para alcanzarlos. Esta elección conlleva la adopción de ciertas formas organizativas que permitan coordinar y eficientar las acciones colectivas para mantener los logros alcanzados o conseguir nuevos.

Ahora bien, la constitución de un actor colectivo -nuevamente señalo que es un proceso que va más allá de su formación- se realiza en el marco de relaciones con otros actores sociales individuales y colectivos. Reconocer este elemento -en el que ahondaré a lo largo de este trabajo- no sólo nos lleva a entender a un actor social, en cuanto a sus procesos internos, sino también a situarlo en el campo de relaciones que mantiene con otros actores sociales individuales o colectivos. Con ellos lucha, negocia o compite por ciertos objetivos o intereses. Estos actores tratarán de influir -ya sea para frenarlo, apoyarlo o aliarse a él- en el proceso de constitución misma del actor colectivo, como veremos a lo largo de este capítulo.

Los intereses y los actores colectivos

Las organizaciones de productores se constituyeron como actores colectivos debido a que sus agremiados compartían un interés común y a que optaron por las asociaciones locales y por las uniones regionales como el medio más adecuado para alcanzarlo. Ahora bien, según Hindness (1986) el término *interés* ha tenido un uso muy difundido y controvertido en la literatura social. Considero, de acuerdo con este autor que los intereses no están definidos en razón del lugar que un individuo o una colectividad ocupa dentro de una estructura o sistema social que opera por encima e independientemente de sus proyectos y acciones particulares. Los intereses no

tienen una existencia objetiva e independiente de los actores que los detentan.

Los intereses, ante todo, son "motivos de acción" que deben ser reconocidos por los actores sociales a los que se atribuyen (ibíd.). Cuando un interés tiene una significación social -es decir, es atribuido a más de un individuo- es porque ha sido formulado de alguna manera. La necesidad de formularlo implica, en primer lugar, que ha sido conceptualizado, o bien que es posible identificarlo en las razones y justificaciones que efectivamente orientan las decisiones y acciones de los actores sociales y, en segundo, que los intereses deben ser expresados discursivamente (ibíd.). Hindness, con base en el trabajo de Foucault, plantea que los discursos -a partir de los cuales los actores enjuician sus acciones y las de otros y se comunican- son construcciones históricas que se encuentran disponibles de manera limitada a los actores sociales:

The decisions [actors] formulate and the reasons that enter into those decisions depend on the discursive means available to them, and actors have very little choice over what those means are. Actors may work to change how they think, but they can not adopt new discursive forms at will (ibíd.: 121-122).

Los actores sociales han "interiorizado" (Luckman y Berger 1972: 164-165) estas formaciones discursivas y a partir de ellas organiza y dan significado a sus experiencias cotidianas y las externalizan en las situaciones ordinarias de comunicación y de interacción que establecen entre sí. En ellas se confirma la viabilidad de un discurso o se enriquece.

En segundo lugar, la formulación de un interés implica reconocer un proceso de enjuiciamiento y de valoración,² que en el caso de los actores colectivos es materia de disputa. Este proceso se realiza a partir de los medios discursivos de que disponen a los actores sociales, como señalé arriba, y en razón de los medios de acción a su alcance. Tanto los medios discursivos como los medios de acción actúan a partir de la vigilancia reflexiva de los actores sociales³ y se les presentan como límites -no son materia de su completa elección- y como posibilidades a todas aquella iniciativas que desarrollan.

En el caso de los actores colectivos, la definición de un interés aglutinante implica un proceso de deliberación (Hindness 1986:121) o de disputa (Alonso 1992) en el que entran en juego diferentes formaciones discursivas y objetivos de aquellos que lo comparten. Al analizar las organizaciones de productores podremos ver que el proceso de deliberación que permitió definir colectivamente un interés apuntó a

formas institucionalizadas, como una alternativa para realizar una acción a largo plazo y de mayor envergadura y efectividad.

En este trabajo he identificado dos tipos de actores colectivos en el orden empresarial: concertados y convergentes. En los capítulos 4 y 5 abordaré el estudio de otras modalidades como se constituyen actores colectivos. La caracterización que mejor se ajusta a las Asociaciones Locales de Productores de Frutas y Hortalizas (ALPFH) es la de haber sido actores colectivos *convergentes* ya que pudieron constituirse como tales no obstante la heterogeneidad social y cultural de sus componentes, la rivalidad de intereses a su interior y las luchas faccionales entre sus miembros. Estas organizaciones lograron establecer acuerdos y procedimientos institucionales que permitieron a sus agremiados disputar a las empresas comercializadoras norteamericanas el control que tenían sobre la producción y comercialización de sus productos.

Según el trabajo de Alonso (1992), una *organización convergente* se constituye cuando una colectividad identifica ciertos objetivos comunes e instrumenta "conscientemente" medios de cooperación para alcanzarlos. La convergencia implica un proceso de "construcción" por parte de quienes coinciden en ciertos intereses u objetivos, que se manifiesta en un cierto grado de organización o coordinación deliberada. La convergencia no logra un agrupamiento "totalmente unificado" ya que los componentes -que pueden ser individuos, grupos de personas o representantes de instituciones- no por el hecho de converger en una acción y organización renuncian a sus especificidades y objetivos anteriores, sino que los mantienen, ajustan o reformulan. Esta particularidad hace de los agrupamientos convergentes actores colectivos plurales que "... se fraguan a través de negociaciones, mediaciones y consenso". Estos actores, en su proceso de construcción, acumulan experiencias -una cultura de la convergencia- y fuerza, para sobreponerse a las escisiones y divisiones internas. En este proceso las convergencias crean una nueva identidad, "un nosotros":

... la coincidencia se da a través del contacto entre proyectos parciales que al articularse suben de nivel. Cada uno de los convergentes pueden perseguir una reforma puntual, pero al converger constituyen un movimiento mayor que trasciende los concretos anteriores dispersos. Las convergencias forman un *nuevo sujeto social*. Las convergencias no son una simple suma de organismos o aparatos; son síntesis políticas (el subrayado es mío).

Los productores hortofrutícolas, no obstante sus diferencias, conformaron un discurso que los llevó a incidir de manera eficaz sobre el procesamiento industrial, el financiamiento y la comercialización de sus productos. Luego de varios intentos fallidos, finalmente formaron una organización que tomó la figura legal de Asociación Agrícola Local de Productores de Hortalizas y Frutas (AALPH), definida por la ley de organizaciones a la que hice referencia anteriormente. Posteriormente, estas organizaciones formaron una Unión Regional (UR-AALPH) y se integraron a la Confederación Nacional de Productores de Hortalizas (CNPH).

Un actor colectivo concertado: las empresas comercializadoras

Cuando los productores hortícolas hablan de los problemas que enfrentan en la comercialización, se refieren a los comerciantes y a sus representantes como actor colectivo capaz de actuar *concertadamente* en contra de ellos. En este sentido, los comerciantes son mucho más que una categoría de individuos que comparten ciertos atributos y que de manera individual se dedican a la compra y venta de productos perecederos. Ellos compiten entre sí, pero son capaces de instrumentar ciertas prácticas y ajustarlas constantemente hasta lograr un objetivo común: abaratar el precio de los productos agrícolas. Tienen a su favor una experiencia de varios años que les permite prever situaciones y anticiparse a ellas;⁴ manejan códigos de comunicación implícita que los induce a seguir una conducta que los beneficia como compradores. Se debió a esta capacidad de concertación en torno a su objetivo común, el surgió una acción colectiva de los productores hortofrutícolas para sobreponerse a ellos.

Las primeras acciones colectivas

Antes que en Autlán, El Grullo y El Limón, fueron los productores de sandía de la región de la costa de Jalisco -en los municipios de La Huerta, Purificación y Cuatitlán- los que primero buscaron soluciones colectivas al problemas de la comercialización y encabezaron la formación de la organización regional de productores agroexportadores en el sur de Jalisco. Las iniciativas de estos productores tuvieron fuerte resonancia entre los productores del área de estudio, por lo que, su estudio detallado nos ayudará a entender el proceso de constitución de

este actor colectivo que operó a nivel local, pero también regional. Posteriormente, participaría en la organización nacional, como lo señalé anteriormente.

Desde los años cincuenta los sesenta los agricultores de la costa comenzaron a sembraban sandía para el mercado nacional. Pero en 1966 algunos de ellos cargaron algunos camiones y se fueron con su fruta a la frontera de Reinosá, Tamaulipas, a buscar una compañía norteamericana que se las comprara y se las pagara a un precio mayor del que obtenían de los bodegueros de la ciudad de Guadalajara; algunos acudían a la costa a comprarles la fruta.

Llegamos a la frontera de la misma manera como todavía hoy día llegan algunos productores [nóveles] al Mercado de Abastos con un camión y ofrecen su mercancía.

... los productores que fueron a la frontera no se relacionaron directamente con las compañías, sino con agentes aduanales [que hacen los trámites legales para introducir la fruta a Estados Unidos]. Estos últimos les buscaron cliente entre los distribuidores norteamericanos que ellos conocían. Este trato no era directo entre productores y compañía. Por otra parte, para las compañías un trato como éste no era un trato atractivo, porque era poca sandía y era ofrecida sin ninguna periodicidad.

Esta iniciativa permitió a los productores tener una idea de lo problemático que resulta exportar un producto perecedero sin conocer los trámites que deben realizar en la frontera y sin haber contactado de antemano a los compradores y pactado un precio. Finalmente pudieron vender el camión y se regresaron. Esa temporada, al igual que en años anteriores, vendieron su producción a los compradores nacionales.

Los primeros representantes

Un ciclo después, en 1967, recibieron la visita del representante de una empresa norteamericana, que se había enterado de que en la región se producía sandía. Dicha empresa se había especializado en el cultivo de sandía y lo producía o compraba durante todas las semanas del año. Tenía un programa que comenzaba en el suroeste de Estados Unidos durante el verano y el otoño y se extendía a México en el invierno y la primavera.

El representante que llegó a la costa era un texano de ascendencia mexicana, que hablaba español. Localmente se le identificó con el apodo de *pocho* por su acento y por mezclar en su español palabras del inglés. Llegó durante la temporada de siembra y ofreció semillas a los productores a cambio de que le vendieran toda

la producción con calidad de exportación, trato que aceptaron los productores. Cuando cosecharon el desencanto se apoderó de ellos. El representante fijó un precio por debajo del que sabían que se manejaba en el mercado internacional; sin embargo, tuvieron que venderle la mejor fruta, pues aun así sus precios eran mejores que los pagados por los compradores mexicanos. La producción restante la canalizaron al mercado nacional, en el que no se establecían calidad ni tamaños de fruta para fijar su valor. La producción que no se vendió ese año se la dieron a las vacas. Con todo y que los precios no eran los que esperaban, los productores se dieron cuenta de que sembrar sandía para exportación "dejaba más dinero que la caña, el maíz, el ganado e incluso que el tabaco". Este último cultivo declinaba por los problemas de enfermedades que había originado su explotación intensiva en la zona costera. Cada año los productores del área sembraron sandía en mayor proporción.

Al año siguiente volvió a la costa el mismo representante; pero también llegaron otros de diferentes compañías norteamericanas, que ofrecieron a los productores semilla y además financiamiento para la compra de algunos insumos productivos. El productor se comprometía a venderle a sus financiadores toda la fruta de calidad de exportación. Al llegar la cosecha los productores entregaron su producción de exportación a la compañías con la que habían pactado antes de la siembra, y éstas fueron dándoles "anticipos de dinero" para que pagaran los salarios de los trabajadores de campo y pudieran disponer de un ingreso para sus gastos familiares. Existía la promesa por parte de los representantes de que al final de la cosecha se harían las llamadas "liquidaciones", en las que las compañías informarían a cada productor a qué el precio se había vendido su fruta, el cual dependería de la calidad y de su estado de madurez; de esta cantidad les restaban su comisión por venta -un 15 por ciento del valor de venta-, los anticipos que había dado al productor al inicio de la siembra y durante la cosecha, los gastos de transporte de la fruta a la frontera -desde luego, calculados de acuerdo a los estándares de la compañía-, los pagos a la aduana y otros que los productores no podían verificar si eran ciertos.

Al llegar la liquidación de la cosecha nuevamente hubo desencanto. Las cantidades que finalmente recibieron los productores fueron en muchos casos ridículas. Los representantes, al parecer, se cuidaban de presentar diferentes resultados durante las liquidaciones, y de esta manera no daban pie a que los productores llegaran a un consenso de que eran una mala opción de compraventa.

Sobre los reclamos que los productores hicieron a los representantes por la tardanza de las liquidaciones, éstos últimos argumentaron que los compradores de

fruta en Estados Unidos tardan de quince a treinta días en pagar y que no es hasta este momento cuando se conoce el precio real del producto vendido. También aseguraban que el retraso se debía a la lentitud de los bancos mexicanos para hacerles llegar su dinero a la sucursal más próxima, que entonces era la de Autlán. En cuanto a los precios altos del transporte, éste era el precio de mercado que tenía la compañía y argumentaban que si éstos no le parecían al productor, el año entrante buscara un transporte más barato que llevara la fruta a McAllen o a la frontera. A los descuentos por el pago de diversas cuotas, respondían que eran gastos obligados y que cualquier compañía debía hacerlos. Por último, frente a las quejas de precios bajos, los representantes argumentaban bajas repentinas en el mercado y que por tal razón el precio promedio era bajo; también alegaban que la calidad no había sido la esperada, que hubo demoras al cruzar la frontera, que la fruta había madurado antes de lo previsto, que había llegado muy golpeada, etcétera.

Después de esta experiencia, los representantes de las compañías se ganaron el calificativo genérico de "hijos de puta", por su manera abusiva de tratar a los productores. Hubo quien dijo que no volverían a sembrar o a vender sandía para ellos, y otros incluso que iban a darles una buena golpiza. Sin embargo, con todo y la inconformidad, sembrar sandía y venderla al mercado de exportación era más redituable que cultivar caña y maíz. La sandía, por otra parte, proporcionaba a los productores una liquidez que les permitía saldar sus deudas o dar el enganche para la compra de vehículos de transporte y maquinaria. Este cultivo formaba parte de una estrategia de diversificación de la producción agropecuaria al combinarse con la siembra de cereales y caña y con la ganadería. Los productores de sandía, por sus ingresos líquidos, pasaron a ser sujetos de crédito de los bancos locales y de las distribuidoras de maquinaria, de autos y de vehículos de carga.

Al año siguiente, justo antes de comenzar la siembra de la sandía, volvieron nuevamente los representantes y ofrecieron a los productores otra vez semillas y crédito. Como estos últimos no tenían oficinas, los buscaron en las plazas, en las fondas o en las cantinas. En estos encuentros, aparentemente casuales, los empleados de las compañías afirmaban y juraban que el ciclo que estaba por iniciar sería definitivamente bueno ya que:

los productores de la región de Sinaloa [sus principales competidores en la producción de invierno para Estados Unidos] tendrían mal tiempo. En otras ocasiones nos dijeron que, a causa del fuerte invierno en Estados Unidos, la producción de sandía se retrasaría y que, por tanto, habría un período de cosecha más largo con buenos

precios, ... que la sandía alcanzaría ese año un precio altísimo, que la libra iba a subir hasta ..., que hasta el más pendejo de los productores se iba a hacer rico. Que había que sembrar sandía hasta en los caminos.

Con un poco de cerveza y "mucho platica" lograban calmar los ánimos, alebrestados por los resultados de la cosecha anterior. El representante solía añadir:

El año pasado definitivamente los precios de la fruta no fueron buenos. A la compañía a fin de cuentas le fue mal, porque había gastado mucho dinero. Pero este año será negocio en grande para las dos partes... Porque tiene que ser un negocio para el productor y para el vendedor.

Una vez zanjadas las diferencias, se establecían los acuerdos necesarios para sembrar.

Todo era que algunos productores comenzaran a tratar de nueva cuenta con el representante, para que todos los demás hiciéramos lo mismo.

No es que los productores pensaran que la situación realmente iba a ser diferente, sino que no tenían mejores opciones para vender su fruta en Estados Unidos.

Al llegar la cosecha, algunos productores decidieron que, lejos de vender toda su producción a la compañía que les había dado crédito, destinarían parte de ella a los representantes reales o supuestos, de otras compañías norteamericanas que ese año acudieron a la región poco antes de levantarse la cosecha. Los que les habían otorgado créditos en el período de siembra identificaron a sus competidores como representantes de "compañías piratas". Este término, que hace referencia a una vieja práctica internacional de robar los frutos obtenidos por conquista o vasallaje, se utilizaba en otras regiones de México y fue introducido a la región por los afectados:

Ellos son piratas. Ellos no arriesgaron su dinero para que tú produjeras, pero yo sí lo hice y tú tienes que cumplir el contrato que hicimos al principio.

Pronto llegó el desencanto a muchos de los productores que trataron con las compañías piratas. Si bien sus representantes ofrecieron buenos precios y pagaron inmediatamente a los primeros productores que trataron con ellos, después recurrieron a prácticas como la de prometer un precio y cambiarlo por otro más bajo cuando la fruta estaba siendo estibada, pretextando una calidad inferior a la esperada; también recurrieron a retrasar los pagos de los embarques posteriores, para

lo cual aducían problemas del teléfono o simplemente la lentitud de los bancos mexicanos para hacerles llegar el dinero que les mandaban sus compañías; por último, algunos piratas desaparecieron poco antes de terminar la cosecha sin pagar a los productores la fruta que les habían entregado.

Para los productores el término compañía pirata no prosperó, y en su lugar fue utilizado el de "coyote", que ya existía en el habla local y con el que se identificaba a un animal canino muy astuto que es una calamidad en la región porque roba a los productores las aves domésticas: "son mañosos y siempre andan viendo a ver qué pollo te chingan". Este término era aplicado a comerciantes del mercado de abastos, quienes sin embargo, no llegaban al extremo de irse del lugar sin pagar los adeudos contraídos con los productores. Con él los productores tipificaron de manera más precisa a cierto tipo de comerciantes por su comportamiento y por lo que podrían esperar de ellos. Ya no se tenía que utilizar el calificativo general de "hijo de puta", sino el de "coyote". Es importante aclarar que a la vez que conceptuaban colectivamente estas situaciones en la comunicación diaria, se formaba una identidad entre quienes eran o podían ser objeto de los fraudes de estos personajes.

Por su parte, las compañías afectadas por la piratería, pretextaron la falta de formalidad de los productores incumplidos y les dieron cantidades de dinero menores al resto, y en algunos casos simplemente dejaron de dárselas aduciendo que los infractores no alcanzarían a pagarles sus deudas. Los productores incumplidos recibieron de los representantes un trato diferencial con menores cotizaciones de la fruta al momento de entregarles las liquidaciones. De esta manera, la situación de quienes que habían "chaqueteado" (cambiado de chaquetas o utilizado dos al mismo tiempo) muchas veces fue peor que la de aquellos que respetaron los términos del contrato.

En ese tiempo para los productores de sandía el mercadeo en Estados Unidos era un mundo extraño. Las imágenes que tenían de él se formaban a través de las conversaciones con los representantes de las compañías con que trataban y de la información que tenían sobre el Mercado de Abastos de Guadalajara, que tampoco era muy abundante. Esta información era en realidad el bosquejo de un mundo que no acaba de tomar forma en su imaginación y que parecía inaccesible para ellos. Día a día la credibilidad que les merecían los representantes de las compañías se perdió.

Poco antes del inicio de la siembras de los siguientes ciclos llegaron los anteriores y nuevos representantes, y poco antes de iniciar la cosecha llegaron los

mismos y nuevos *coyotes*, algunos de los cuales resultaron ser representantes de compañías norteamericanas inexistentes. Unos con "más labia" que los otros, o con más disposición a pagar las cuentas de las cervezas y las botanas, buscaban la forma de contactar a los productores de sandía. Las fondas y las cantinas eran los lugares favoritos de encuentro que escogían estos personajes, quienes entre bocadillo y trago se presentaban como la mejor y la más segura alternativa para comercializar. Con la mayor facilidad desacreditaban a los representantes de las compañías norteamericanas que les habían otorgado crédito. De ellos decían que en tal o cual región de México habían cometido fraudes millonarios; y además que los dueños de las compañías vivían a todo lujo en su país, a costa de los "pobres productores mexicanos que trabajan de sol a sol y

Los representantes de las compañías "piratas", por su parte, incitaban a los "sandilleros" a que no les regalaran su fruta a quienes los habían financiado, y los alentaban a no darle ningún valor al contrato que habían firmado al recibir el crédito, e incluso les recomendaban no darles nada de fruta y quedarse con el dinero, ya que:

"ladrón que roba a ladrón tiene mil años de perdón"; además, nunca se ha sabido que metan a la cárcel a un productor que no le pague a una compañía [norteamericana].

Ellos, los piratas, ofrecían comprar toda la producción de la huerta por un precio aparentemente aceptable para el productor en relación a la cosecha pasada; además, para borrar la mala fama que les había ganado a su dudoso proceder, ofrecían pagar "al chas-chas" (en efectivo) la fruta una vez estibada en el camión. Nuevamente mucho productores dejaron de vender toda su fruta a las compañías. Y otra vez los "coyotes" hacían de las suyas y ofrecían y pagaban al principio cotizaciones altas "sólo pa' echar fama", pero después de ponerse de acuerdo con varios productores, y al momento de discutir el estado de la fruta, pagaban precios más bajos. Estos en ocasiones estuvieron por debajo de las cotizaciones de las otras compañías al momento de las liquidaciones. Luego de que el productor y el comprador discutían por un rato, este último acababa por decirle al primero: "Mira, vale, si te conviene, éste es el precio al que te compro y si no, pues, búscalo".

Los productores pronto se dieron cuenta de que la aparente competencia entre las compañías y los coyotes en realidad no existía. La salida que tenía un productor al recurrir en plena cosecha a una compañía "pirata" resultaba falsa. El representante de la empresa que le había dado el crédito, al enterarse de este proceder -tienen sus "orejas" y acuden a las cantinas para conocer los hechos del

día-, recurría a diversas acciones de castigo para escarmentar a los demás productores. El coyote o los coyotes, por su parte, al enterarse de que un productor tenía problemas para vender, le proponían la compra de su producto y, al momento de negociar el precio, endurecían su trato con él y le ofrecían uno más bajo que el de los demás o le retrasaban los pagos. El productor podía insultar al representante, comisionista o coyote -es un acontecimiento común durante las cosechas- o bien golpearlo, como ha sucedido en algunas ocasiones; sin embargo, no había modo de recuperar el dinero o de modificar el trato. Un productor me comentó: "deja tú el dinero, la muina de que se saliera con la suya".

En una ocasión varios productores procedieron legalmente y se encarceló a un comprador que había defraudado a varios de ellos; sin embargo, no lograron que la compañía norteamericana a la que representaba reconociera el fraude, y menos aún que retribuyera a los productores afectados. El tiempo que permaneció en la cárcel el representante fue más breve que el necesario para una cosecha de sandía.

"Las casas de bolsa" local

Los hortofruticultores suelen reunirse diariamente de manera informal a comentar los hechos del día, particularmente en la temporada de cosecha. En la costa, las cantinas y las tiendas de abarrotes son lugares donde se puede encontrar alivio al extenuante calor y bebidas heladas. En estos sitios las noticias de mayor interés durante la cosecha para la concurrencia son los precios de venta de la sandía y el monto de los salarios que se pagan a los trabajadores del campo; ambos rubros se encuentran sujetos a cambios. Esta información se hacía del dominio público y, con base en ella, los productores hacían estimaciones para definir sus posiciones en la negociación con los comerciantes. Ahora bien, como la información era de todos conocida, también servía a los comerciantes para, a su vez, normar su conducta ante el productor. De hecho, en estos centros circulaba información muy preciada para ambos y en ellos se establecen acuerdos mediante los cuales se modificaba el precio corriente en ese momento. Los comerciantes en ocasiones recurrían a la táctica de hacer correr información falsa -como la promesa de compra a un productor- para desconcertar y crear nuevas expectativas en los demás productores y comerciantes.

Los representantes de las compañías que habían financiado a los productores cuando asistían a estos lugares o eran interpelados por la calle no podían dejar de contestar la pregunta sobre el precio al que se cotizaba el producto en Estados Unidos y, al contestarla, entraban al juego de la especulación local de los precios que iniciaban los coyotes y en la competencia con ellos por "conservar a sus pollos".

Sin embargo, esta competencia se establecía a partir de precios que los productores difícilmente podían corroborar. Cuando ocurrían las bajas de éstos en Estados Unidos, los lugareños no podían confirmar la información. Ellos, ante la imposibilidad de encontrar mejor alternativa para la venta de su producto, que tenía que cortarse día con día y mandarse inmediatamente al mercado -no podía almacenarse-, terminaban por aceptar el precio menos malo que se les presentaba:

El problema era que uno de nosotros vendiera más barato para que se manejara un nuevo precio ... siempre había la misma cantaleta de que en Estados Unidos se habían derrumbado los precios, de que la fruta no valía un centavo, de que se perdía dinero si se mandaba al precio anterior...

Estas catástrofes comerciales, por otra parte, solían presentarse en la parte más intensa de la cosecha cuando, en un término de dos a tres semanas, se corta la mitad de la producción de las huertas y los productores tenían más actividades que realizar y más problemas que resolver.

En estas situaciones entraban en escena los compradores nacionales de sandía, quienes también participaban en el "coyotaje". Estos competían por un producto que, aunque no estaba destinado al mercado norteamericano, no escapaba del juego de precios establecido por los representantes de compañías estadounidenses, quienes determinaban las cotizaciones más bajas. Los comerciantes nacionales estaban prestos a comprar a los productores la fruta con problemas de comercialización, para lo cual ofrecían un precio atractivo, especialmente cuando incluía aquella con calidad de exportación. Cuando el precio internacional no eran tan atractivos, el productor encontraba ventajosa la venta al mercado nacional, pues le aseguraba un ingreso más rápido. El *coyote* nacional podía pagar un precio alto en el primer embarque pero modificarlo en el segundo, muchas veces sin avisar al productor. Una táctica frecuente de estos comerciantes era hacer a los productores ofertas "a quema ropa", con un precio que modificaban unas horas después o al día siguiente. De esta manera los "coyotes" nacionales participaban activamente en la estrategia de crear un ambiente de incertidumbre respecto a los precios que los beneficiaba tanto a ellos como a los compradores internacionales. Aunque no hubiera un acuerdo previo entre ellos, su gran *maestría* para manejarse en estas situaciones de gran incertidumbre, les permitía provocar baja constantemente en los precios.

Para los productores dejaron de tener validez las consideraciones sobre la calidad de su fruta que provenían de los comerciantes en el momento de hacer el

trato, así como las justificaciones para fijar malos precios, los problemas del transporte y del correo; también perdieron credibilidad las promesas de que vendrían tiempos mejores con la siguiente cosecha. Tanto los comerciantes norteamericanos como los mexicanos -algunos de la región trabajaban para compañías norteamericanas- fueron identificados por su manera *concertada* de actuar:

Nos dimos cuenta de que esos cabrones estaban amafiados ... era una pinche mafia.

Había un acuerdo implícito entre los miembros de este gremio que permitía identificarlos y considerarlos como un actor colectivo *-una pinche mafia-* cuyos intereses se contraponían a los de los productores.

Este actor tenía ante ellos un discurso y una manera de proceder: "todos comenzaban por decirle a uno lo mismo; puras pinches mentiras; abrían la boca y luego se les veían los colmillos [de coyote]; ... sólo nos querían chingar".

Algunos productores decidieron de no entregar la fruta a la compañía que los había financiado ni devolverle el dinero, que les ganó popularidad entre sus coterráneos, pero que a la postre les acarreó mayores problemas tanto para trabajar como para la exportación de sus productos. Dejaron de ser sujetos de crédito para las tres compañías que financiaban a la mayor parte de los productores locales a principio de la siembra y, para comercializar su producción en el mercado norteamericano, quedaron supeditados a los *coyotes*, que a final de cuentas resultaban ser peores alternativas de comercialización. La situación anterior puede expresarse en las siguientes palabras con las que un productor resume la manera como los de su gremio conceptuaban la relación de fuerza que mantenían con los representantes de las compañías exportadoras: "Quien chinga al que chinga, resulta ser el más chingón; pero, no señor, resultó ser el más chingado".

Para fines de 1969, una conclusión parecía clara para los productores. Las iniciativas aisladas no lograrían modificar las prácticas de comercialización que de manera concertada ponían en marcha las empresas comercializadoras norteamericanas y mexicanas. En estas circunstancias podían valorarse y discutirse las iniciativas tendientes a desarrollar un actor colectivo capaz de encontrar los medios adecuados para defender sus intereses.

Formación de un nuevo actor colectivo: las asociaciones locales de productores hortofrutícolas

En las experiencias que platicaban los productores pude apreciar ciertos conceptos que tenían un gran significado porque referían un conjunto de situaciones vitales para ellos que, además, tenían una gran carga afectiva porque les recordaban hechos muy desagradables. Los significados de estas categorías, que he puesto entre comillas, llegaron a ser compartidos por los diferentes productores al "cantar sus desventuras" en las fiestas familiares, en la plaza, los billares, las cantinas, las antesalas en las oficinas del ingenio o del departamento de agricultura, etcétera. En estos lugares en que coincidían se desarrollaron los medios discursivos para categorizar una serie de situaciones que todos compartían. Estas categorizaciones compartidas socialmente se convirtieron en "conceptos generadores" (Freire 1978)⁵ diálogos y discusiones en las que se valoraría las iniciativas colectivas. Los promotores y posteriormente dirigentes de las asociaciones, hacían referencia a estas categorizaciones compartidas para apoyar su iniciativa de constituirse en una Asociación de productores y para alentar su candidatura al Comité Directivo de la misma. Con el tiempo, estas categorizaciones, conformarían un discurso que serviría de base a estas organizaciones emergentes. Este discurso permitió salvar las marcadas diferencias internas que existían e instrumentar acciones comunes.

El primer reto que enfrentó la iniciativa de formar una organización de productores hortofrutícolas fue su gran heterogeneidad, manifestada, por una parte, en las diversas escalas de producción -mientras unos sembraban media hectárea, otros tenían hasta sesenta- y en las diferentes formas de organizar el trabajo de las unidades productivas, ya que unos utilizaban prácticamente sólo la mano de obra familiar para buena parte de las tareas de cultivo y otros, en cambio, se apoyaban exclusivamente en trabajadores asalariados. Por otra parte, la heterogeneidad se manifestaba también en las diferentes experiencias organizativas de que podían echar mano los productores para proyectar una organización emergente. Había ejidatarios con una organización corporativa que giraba en torno al ejido pero también propietarios privados sin más experiencia organizativa para enfrentar los problemas agrarios de la región.⁶ Ahora bien, entre unos y otros existían resabios dejados por luchas agrarias libradas durante más de cincuenta años, y éstos habían calado hondo en la experiencia individual y colectiva de los diferentes productores pues los enfrentamientos incluso dejaron muertos.

Ahora bien no sólo existían grandes diferencias entre los productores hortofrutícolas; también, compartían experiencias categorizadas en ciertos términos y expresiones que les permitían iniciar la *comunicación* entre ellos. A partir de ella se identificarían intereses comunes ante la "mafia" de comerciantes, se harían concesiones entre ellos y se llegarían a acuerdos, que tendrían que ser revisados en la marcha.

En 1970, funcionarios públicos de la Secretaría de Agricultura y Ganadería y algunos productores trataron de convencer a los demás de la conveniencia de actuar en forma conjunta todos y alentaron la formación de tres asociaciones locales de productores de hortalizas, las de Casimiro Castillo y Tecomates, formadas por productores de sandía, y la de El Grullo, integrada por quienes producían melón. Ese momento las asociaciones no tuvieron gran impacto entre ellos ni realizaron acciones conjuntas tendientes a cambiar la manera como se comercializaba la producción: "Con todo y que se formaron las asociaciones, seguimos vendiendo a los compradores que venían aquí".

Las asociaciones locales, consideradas como "figuras organizativas legales" por la ley de organizaciones de 1932, fueron las que mejor se acomodaron a los propósitos de quienes desarrollaban estos cultivos. En primer lugar, se constituían con productores del mismo cultivo o tipos de cultivos y daban cabida a todo aquel que lo practicara independientemente del régimen de tenencia de la tierra al que perteneciera. Esto último fue importante porque no hacía distinción alguna entre productores ejidales y privados, y además otorgaba los mismos derechos a quienes producían en tierras rentadas. En segundo lugar, estas figuras organizativas otorgaban a los productores los medios legales para reglamentar la producción y la comercialización. En tercer lugar, integraba a los productores locales en una Unión Regional de Productores de Hortalizas, lo que les daba la posibilidad de integrar varias asociaciones en una estrategia regional. De esta manera, podían comunicarse las experiencias y realizar acciones conjuntas ante las empresas comercializadoras y negociar conjuntamente ante las dependencias gubernamentales. Por último, permitían la unión de los productores en una organización nacional, la Confederación Nacional de Productores de Hortalizas, en la que participaban todas las uniones regionales del país a través de representantes. Esta última se formó por iniciativa de productores del estado de Sinaloa -por esta razón tenía su sede en Culiacán-, donde se localiza el 47 por ciento de la producción hortofrutícola del país destinada al mercado de exportación (CNPH 1990).

Las tres asociaciones locales abrieron el camino que cuatro años después permitiría a los productores conjuntar sus acciones. En particular puso en contacto a los líderes de las mismas y afirmó en ellos la idea de conformar una organización gremial local y regional. Varios productores conocieron la existencia de medios legales para reglamentar la producción y la comercialización de los productos de exportación; además, se enteraron de programas de crédito y de distribución de insumos productivos que el Estado oferta a las organizaciones de productores.

Entre productores y líderes de las asociaciones comenzó a tener vigencia un nuevo discurso que unificaba su conocimiento sobre la situación que guardaba la comercialización, y reconocían la necesidad de potenciar una organización de productores que actuara por encima de sus diferencias. De esta manera se conformaba una identidad entre ellos y se valoraba el recurso de integrar una institución mediante la cual podrían actuar colectivamente. Quien fuera el primer presidente de la unión regional señala:

Había que convencernos de que todos éramos *agricultores* y las diferencias que pudieran existir entre unos y otros deberían desaparecer en una organización que busca el bien de los agricultores ... borrar cualquier distinción hacia relación a que los ejidatarios no tendrían un trato preferencial o paternalista, como sucede cuando tratan con el Estado ... Por otra parte, los pequeños propietarios debían olvidar sus rivalidades y desconfianza y saber que entre los ejidatarios hay individuos capaces de cooperar y trabajar por un mismo fin.

Entre los ejidatarios se reforzaba este discurso con una serie de propuestas en torno a la importancia de la acción y la lucha colectiva, que tenía un significado especial para ellos pues a partir de ella habían obtenido la tierra. Entre los pequeños propietarios y arrendatarios se insistía en la necesidad de unirse para convertir esta agricultura finalmente en *un negocio* más rentable. El razonamiento para abandonar la desconfianza hacia los ejidatarios era muy simple: "... porque lo que a ti te conviene como productor, también les conviene a los demás productores".

Las asociaciones conjuntaron a ejidatarios, pequeños propietarios y arrendatarios, y se establecieron sobre la base organizativa que presentaron la mayoría de sus miembros y la afiliación de los líderes que las promovieron. Por ejemplo, la asociación de Tecomates, que agrupó a los productores de sandía de ese poblado, se constituyó a partir de la iniciativa del líder ejidal del lugar, y la mayoría de sus miembros eran del ejido. Ser sandillero del ejido y miembro de la asociación

local era prácticamente lo mismo. Los pequeños propietarios del lugar fueron minoría en la organización, por lo que no tuvieron peso suficiente para convertirse en un grupo que creara mayores conflictos a su interior. En Casimiro Castillo sucedió lo contrario: los pequeños propietarios tuvieron la primacía. En El Grullo, aunque la mayoría fueron ejidatarios, quienes alentaron la formación de la asociación, no obstante que eran los menos, fueron los pequeños propietarios, situación que creó diferencias internas que impidieron a la institución tener una representación de unos y otros. Años después, en julio de 1975, la Unión de Ejidos de El Grullo -integrada por los seis ejidos del municipio- se constituyó en una organización aparte (Acta Constitutiva, Archivo de la Unión de Ejidos de El Grullo, 1975). Esta organización fue la primera organización de meloneros que adquirió una planta industrial para seleccionar y empacar la fruta. La organización de propietarios privados y la unión de ejidos, no obstante sus diferencias, negociarían durante los primeros dos años contratos conjuntos de compra venta con una compañía norteamericana. Por ley, no podían establecerse dos asociaciones en un mismo municipio; sin embargo, en la realidad las hubo y cada una nombró su representante en la unión regional.

En Autlán la diferencia entre ejidatarios y pequeños propietarios significó también una disparidad en las escalas de producción. Fueron los segundos quienes promovieron la organización y después, una vez electa la mesa directiva, invitaron a los ejidatarios de Lagunillas, Ahuacapán y Autlán a sumarse a la organización. Para evitar que estos últimos pudieran acceder a los puestos de decisión -los productores ejidales hubieran sido mayoría-, recurrieron a una estratagema legal: reconocieron como personas físicas a los comisarios de los tres ejidos que se integraron a la asociación, cuando en realidad eran personas morales, lo cual les daba legalmente un sólo un voto en las asambleas. Sin embargo, en la práctica las decisiones más trascendentes se tomaron en las asambleas y, muy a pesar de los propietarios privados, los votos se contaron por el número de manos levantadas.

En 1974, los productores de sandía de las dos organizaciones de la costa, la de Casimiro Castillo y la de Tecomates, promovieron la formación de asociaciones en La Huerta y Lo Arado, compuestas por ejidatarios y pequeños propietarios. La asociación de Lo Arado fue encabezada por un ejidatario, que a su vez tenía propiedad privada. Estas cuatro asociaciones se unieron en 1975 para comercializar toda la producción de sandía de la costa: "un solo canal de venta"; además se constituyeron en unión regional, representando a nivel nacional a las asociación de productores de melón de El Grullo ante la CNPH.

Los líderes de las asociaciones viajaron a McAllen y negociaron directamente con dos compañías norteamericanas la forma como éstas les otorgarían los créditos, el pago puntual de los envíos de fruta, información diaria de los precios de venta y una copia de los certificados de calidad de parte de las autoridades norteamericanas, así como cualquier información que solicitara la unión. Se firmaron contratos en los cuales se estipulaba que la compañía comercializadora firmaría una carta de crédito bancaria que los productores podrían cobrar en caso de que aquella faltara a sus compromisos establecidos en el documento.

En los ciclos siguientes la organización estableció los medios para recibir información constante acerca de las variaciones de precios en el mercado norteamericano para estar en condiciones de ejercer mayor presión y lograr mejores cotizaciones para la fruta que recibía de sus agremiados durante la cosecha; además pudo cotejar los precios de cada compañía y pugnar por que los mejoraran. Al año siguiente se ofreció mayores ventajas a la compañía que mejores cotizaciones presentó y a la que más a tiempo cumplió con lo pactado.

En 1975 los productores de sandía de la costa reglamentaron el cultivo al establecer cuotas máximas de superficie de siembra. Este control iba encaminado a ajustar la oferta de fruta a la demanda del mercado norteamericano. La iniciativa provino de la CNPH y más concretamente de la organización regional de productores del estado de Sinaloa CAADES. Esta organización había introducido con buenos resultados los permisos de siembra para el jitomate y se propuso reglamentar los principales productos de exportación. La oferta se calculó de acuerdo a al volumen de producción y al comportamiento del mercado en los años anteriores; las cuotas para cada asociación se negociaron en reuniones especializadas a las que asistían los delegados de las organizaciones regionales que exportaban sandía.

En la costa, los ejidatarios podría cultivar hasta cuatro hectáreas, y los pequeños propietarios hasta veinte. Estas cuotas, de acuerdo a la declaraciones de dirigentes y productores de la región, correspondían a la superficie máxima que en ese tiempo sembraban la mayoría de los productores de uno y otro tipo de tenencia de la tierra. Algunos de los líderes y allegados a ellos, tanto de los ejidatarios como de los pequeños propietarios, se las arreglaron para conseguir permisos adicionales a nombre de terceros para de esta manera poder sembrar superficies mayores o para rentarla a productores que no eran de la región. Esta acción sería motivo de conflictos y de corrupción en el futuro.

Las organizaciones de productores de melón de El Grullo, Autlán y El Limón, en 1975 y 1976, establecieron un solo canal de venta con la principal compañía que venía operando en el área: la *Griffin & Brand*. Las ventajas que obtuvieron con la firma del contrato correspondiente fueron similares a las que consiguieron las asociaciones de productores de sandía. Sin embargo, el melón debía ser lavado, seleccionado y empacado antes de mandarse a Estados Unidos. Este proceso se había llevaba a cabo en plantas industriales ("empaques") que las compañías agroexportadoras norteamericanas construyeron en la región. Los productores ejidales de la asociación de El Grullo se apoderaron del empaque para de esta manera presionar a la *Griffin & Brand* hasta lograr que les rentara primero y posteriormente les vendiera su planta. De esta manera, pudieron evitar fraudes en el proceso de selección y empaque y dejaron de pagar un alto precio a la compañía por concepto de maquila. Además, los directivos de la organización vigilaron las cotizaciones de su fruta y negociaron en forma conjunta los desacuerdos relativos a éstas.

Con los compradores nacionales del melón establecieron el mismo procedimiento de vigilancia y negociación; la fruta se vendería al mejor postor y aquel que demostrara mayor formalidad. Con la administración y posterior posesión de la planta de la *Griffin & Brand*, la organización obtuvo un remanente por concepto de maquilas que cobraba a los productores y con este dinero, dos años después, pagó a la compañía el empaque.

La asociación de Autlán consiguió un crédito con la misma empresa norteamericana para construir sus empaque, que pagó con el dinero de las maquilas. Por su parte, la asociación de El Limón procedió de la misma manera, sólo que la empresa que la financió acordó con los dirigentes que conservaría el 50 por ciento del valor de la maquinaria para tener participación en las utilidades que dejara la maquila. A cambio de los créditos, las compañías agroexportadoras pidieron a las asociaciones la firma de contratos de venta exclusiva durante el tiempo en que cubrían la deuda. De esta manera, las compañías norteamericanas aseguraron su permanencia en "el negocio" de la comercialización de los productos del área. Las asociaciones, sin embargo, pudieron vigilar y obtener mejores precios en la compra y venta de productos hortofrutícolas de exportación y de mercado nacional; además, obtuvieron de las empresas estadounidenses mayor financiamiento, que complementaron con el crédito que conjuntamente negociaron con la banca oficial, y, por último, lograron que los pagos se hicieran con mayor celeridad y seguridad.

Una vez cubiertos los créditos, las organizaciones de productores firmaron contratos con otras compañías.

Las asociaciones se convirtieron en los canales institucionalizados a través de los cuales los productores trabaron relaciones con las compañías comercializadoras y vendieron su producción a los mercados nacional e internacional.⁷ Hubo productores que vendieron de "contrabando" una parte de su producción a coyotes nacionales y extranjeros. Sin embargo, estas ventas fueron cada vez en una escala reducida debido a que por una parte, tenían más ventajas al comercializar sus productos mediante las asociaciones y por otra, a que una cantidad muy reducida y fluctuante de fruta era poco atractiva para los coyotes que les compraban su producción: "había días que no hallábamos cómo completar los camiones". Los productores que en un principio no se sumaron a esta iniciativa porque no les interesaba o porque se oponían, terminaron por participar en ella; los resultados iniciales fueron lo suficientemente espectaculares como para recibir la aprobación y el apoyo de los productores.

Los coyotes y representantes de las compañías distribuidoras que se quedaron sin pastel recurrieron, aunque sin resultado, a múltiples medios para evitar la unificación de los productores. Las asociaciones de productores, por su parte, tenían un recurso legal efectivo para hacer cumplir los acuerdos de las asambleas a los productores y para controlar las acciones de los "broker". En 1962 el gobierno federal había establecido que las asociaciones serían el medio para distribuir las Guías Sanitarias y los Certificados de Origen, documentación sin la cual no estaba permitido transportar la fruta y exportarla las frutas y hortalizas. Las asociaciones locales otorgaron esta documentación solamente a las compañías que ellos seleccionaban; el resto, pudo seguir trabajando, pero cada vez con mayores problemas debido a que conseguir manifiestos por otras vías no les garantizaba la misma fluidez y sí, en cambio, dichos trámites implicaban más gastos por concepto de soborno a funcionarios públicos. Por otra parte, recurrir al contrabando a través del -soborno a los funcionarios de las aduanas para que dejaran pasar la fruta sin autorización- era también problemático.

Los líderes de las organizaciones

En la introducción propuse que en la constitución de un actor colectivo existe una confrontación entre los objetivos individuales y los intereses colectivos debido,

fundamentalmente, a que estos últimos son percibidos y afirmados por el conjunto de individuos que los conforman, mientras que en lo individual ellos no renuncian a sus intereses particularmente, sino que buscan fortalecerlos o combinarlos. Por otra parte, la formulación discursiva del objetivo o interés colectivo y la elección de los medios para alcanzarlo se lleva a cabo en un contexto de comunicación, que implica, en primer lugar, afrontar las diferencias discursivas a partir de las cuales se juzga una misma realidad; en segundo lugar, afrontar las diferentes experiencias de acción colectiva -práctica organizativa de los productores- y las divergencias que resultan de las relaciones previas entre los participantes -las luchas agrarias habían dejado resentimientos y desconfianza-, ya que con base en ellas se enjuicia y anticipa la conducta de los diferentes miembros. Los implicados en una acción colectiva tratarán de llegar a ciertos acuerdos que implicaran, por una parte, la adopción y elaboración de significados propios -una identidad- y la elección de formas rutinarias de acción colectiva que garanticen el entendimiento y la eficiencia.

Ahora bien, dos elementos determinarán la manera como se presenta la pugna entre individuo y colectividad. En primer lugar, la identificación y aceptación de los acuerdos comunes -significados y medios- difícilmente se presenta de la misma manera entre los componentes individuales de un actor colectivo. La posibilidad de consenso, concertación o convergencia ocurre al interior de un actor colectivo de una manera diferenciada y dinámica. Cuando la organización se vuelve más compleja, es necesario delimitar y delegar funciones a ciertos miembros, y la elección de ellos implica la aceptación de una organización con márgenes de decisión diferenciados que serán motivo de disputa entre sus componentes. En segundo lugar, la dinámica interna de un actor colectivo difícilmente se desarrolla de manera aislada, sin la injerencia de otros actores individuales o colectivos y al margen de ciertas normatividades que les anteceden. Las asociaciones de productores, en particular, tuvieron que ajustarse a la legislación existente y hacer frente a las acciones que, de manera concertada o directa, ejecutaban otros actores colectivos e individuales para intervenir en ella y restar autoridad a sus representantes o para acrecentar las divergencias y debilitarlas.

En los actores colectivos convergentes la tensión entre los componentes resulta especialmente conflictiva (Alonso 1992). La acción colectiva se realiza precisamente sobre la base del respeto a la heterogeneidad y la pluralidad, que a su vez son factores de división y de conflicto:

La pluralidad, condición de las convergencias, puede problematizarlas. La heterogeneidad, la desarticulación dificulta la

construcción de un colectivo. Las discusiones son indispensables para lograr el consenso, pero también pueden ser foco de nuevas enemistades (Alonso 1992)

La visualización de las ventajas que ofrecía una organización para enfrentar a las empresas comercializadoras y seleccionar los medios adecuados para alcanzar este fin, se presentó más claramente en ciertos individuos, quienes promovieron y encabezaron las organizaciones. Las asociaciones surgieron a partir de que éstos productores más activos y convencidos. Ellos desarrollaron una red de relaciones que les permitió formar un grupo de base, en torno al cual se constituyó la organización. Los funcionarios de las dependencias gubernamentales desempeñaron al principio un papel activo en la promoción de estas organizaciones, al plantear a los productores las ventajas que obtendrían al integrar ciertas "figuras organizativas" para acceder a recursos como el crédito y para que pudieran manejar instrumentos legales como los manifiestos de exportación; sin embargo, fueron los productores, encabezados por sus líderes, los que finalmente dieron vida a estos actores colectivos.

Veamos algunas características de los líderes. Al revisar las historias de vida de los presidentes de las primeras organizaciones que surgieron encontramos, en primer lugar, que todos eran productores hortícolas activos cuando promovieron una nueva organización. En segundo lugar, antes de la llegada de las compañías norteamericanas al área, casi todos ellos habían cultivado productos hortofrutícolas en pequeña escala para el mercado regional. En otros casos la familiaridad con estos cultivos la adquirieron como trabajadores migrantes en Estados Unidos; los líderes de las asociaciones de Tecomates, El Limón y San Pascual de Amula trabajaron en empresas hortofrutícolas estadounidenses. Según la información que poseo sobre estos personajes, ninguno podía ser considerado entre los pequeños productores campesinos. Estos últimos se caracterizan en la región por realizar las tareas productivas con base en la mano de obra de sus familias, por combinar los cultivos con la ganadería en pequeña escala y por la producción de cereales para el mercado y el autoabasto.

En tercer lugar, todos los primeros presidentes de las Asociaciones estaban relacionados -principalmente por parentesco- con funcionarios públicos y/o con representantes de organizaciones de productores agrícolas (de ejidos, uniones de crédito y de riego) que los apoyaron en la tarea de fundar una nueva organización de productores. Varios de ellos habían ocupado puestos políticos a nivel local, por lo que contaban con experiencia administrativa, habilidad en el trato con

instituciones y agentes externos, y habían desarrollado una red de relaciones en la localidad, en la región y en el estado de Jalisco. Por ejemplo, en el caso de Lo Arado, la asociación fue promovida por el hijo del un líder agrarista de la costa y miembro de la familia del principal personaje político de la región, quien tuvo un participación sobresaliente en la elección de quienes se desempeñaron en los puestos públicos locales y en las acciones emprendidas por las dependencias del estatales en la región. Este personaje obstaculizó en un principio la formación de las organizaciones de hortofruticultores (González 1989), pero sin embargo, posteriormente se mantuvo al margen de ella. Su sobrino, el presidente de la asociación de Lo Arado, fue el primer secretario de la unión regional y después fue presidente de la misma durante tres periodos consecutivos. Algunos lo llamaron el Fidel Velázquez de los sandilleros, refiriéndose a la arraigada costumbre de los líderes gremiales de eternizarse al frente de una organización. Quien encabezó la asociación de Casimiro Castillo era miembro de una familia de propietarios. Unos años antes su padre, había sido uno de los principales promotores ante el gobierno federal para que estableciera un ingenio en esta región de la costa de Jalisco (González 1989), para lo cual desarrolló una amplia red de relaciones con funcionarios de los gobiernos estatal y federal que posteriormente respaldarían algunas de las gestiones de su hijo cuando éste promovía la formación de la organización regional.

En El Limón, el presidente de la sociedad de solidaridad social y de la asociación local de productores hortícolas había sido presidente municipal, contaba con vínculos políticos en el gobierno del estado y su familia tenía gran injerencia en la organización ejidal (Barros 1989). De una rama de esta misma familia saldría el presidente de la Asociación de San Pascual de Amula, quien había ocupado puestos públicos y de representación a nivel local antes de encabezar a los productores hortícolas y llegó a ser el presidente también de una organización emergente llamada sociedad de solidaridad social (Heijdra 1988). Esta se formó después de la asociación con el fin solicitar crédito de la planta industrial para la selección y empaque de fruta.

El primer presidente de la asociación de El Grullo fue un productor de melón que había sido jefe del Departamento de Agricultura en la localidad. Este sabía cómo conducirse ante las dependencias gubernamentales y mantenía relaciones con funcionarios de éstas; además, tuvo una participación relevante en la formación de las tres primeras asociaciones, a principio de los años sesenta. Este personaje no era de la localidad y fue relevado de su cargo cuando se presentaron problemas entre

ejidatarios y pequeños propietarios. Su lugar fue ocupado por una persona muy controvertida en la localidad y en la región que había ocupado puestos públicos en los niveles local, estatal y federal. La llegada de este presidente a la asociación agudizó los problemas internos y se presentó una escisión entre ejidatarios y pequeños propietarios y se formaron dos asociaciones en el municipio de El Grullo.

La experiencia de los líderes en puestos públicos y su participación en redes de relaciones políticas en los niveles local y regional, les permitió visualizar lo que significaba una organización que integraría a los productores agrícolas con las tierras más productivas y con los cultivos de mayor valor comercial de la región; además, gracias a estos factores contaron con apoyos para promover y sacar adelante su respectiva organización. El hecho de que varios de ellos estuvieran relacionados entre sí favoreció la formación de la unión regional y alentó su iniciativa para encabezar las asociaciones.

Ahora bien, ser productores y formar parte de una red política local y/o regional permitió a los líderes visualizar no solamente el interés colectivo del gremio al que pertenecían, sino además el interés personal como productor y como participante en un campo político local y regional. Su liderazgo les costó tiempo y dinero, ya que debían de viajar y cubrir sus viáticos. Uno de ellos comentó: "en la costa de Jalisco la política se hace en las cantinas". En estos lugares es necesario tener dinero para pagar las cuentas de consumo. Los líderes, por otra parte, al encabezar una organización pusieron en juego sus relaciones y su experiencia, por lo que debían contemplar también perseguían su propio beneficio. Además, debían contemplar la posibilidad de recompensar de alguna manera los apoyos que recibían de los miembros de la red política local o regional que lo alentaron y les brindaron su respaldo para encabezar una nueva organización.

Esta posibilidad de conjugar el interés personal con el colectivo se da en sujetos socializados que interiorizan y comparten con otros una manera práctica de desempeñarse en organizaciones públicas y de participar en la vida política local y regional; esto es existen ciertos *habitus*.⁸ En la vida política de la región no era nuevo que aquellos que ocupaban un puesto público se sirvieran de él para conseguir beneficios personales y mayor influencia para el grupo político que los apoyaba. Los límites de este manejo eran muy difíciles de definir y prever por las contingencias de la vida política. Lo que no podía hacerse, sin crear una gran oposición interna, era comprometer o sacrificar el proyecto colectivo en aras de un beneficio personal o grupal. Cuando esta situación se presentó, como veremos más adelante, el líder fue desplazado por otro o bien, la asociación dejó de existir.

En el período de formación de las asociaciones y de la unión regional, según las entrevistas con quienes actuaron en estas organizaciones, era posible advertir una mayor identificación del interés personal de los líderes con los objetivos de la organización emergente. Ellos producían frutas y hortalizas, y habían "sufrido en carne propia" los abusos y fraudes de las empresas comercializadoras y compartían con los demás productores animadversión hacia ellas. Sin embargo, al constituirse las asociaciones y ser nombrados directivos de ellas, se les presentaron exigencias y posibilidades nuevas, que valorarían por una parte, en razón de los intereses y de la permanencia del actor colectivo y, por otra, de sus propios intereses. Ambos intereses y demandas, como señalé arriba, no deben verse como contrapuestos, y se presentan en todos los componentes de un actor colectivo. Los líderes, por su papel preponderante en la organización viven más intensa y públicamente esta pugna de intereses.

El área de operación empresarial de las organizaciones de productores y la gestión de los líderes

Los dirigentes de las organizaciones hortícolas, sin mayor experiencia, se encontraron de pronto administrando empresas con grandes recursos financieros que, además, eran importantes fuentes de empleo en el área. En las empresas estaban comprometidos los intereses de buen número de productores agrícolas locales y de la región y eran importantes fuentes de empleo. Los líderes debían de estar al tanto de: la compra de insumos en México y en Estados Unidos; resolver las relaciones laborales; supervisar la contabilidad de la planta; atender el pago de las liquidaciones de la fruta a los productores y responder a los reclamos de éstos cuando presentaran quejas; atender la relación con las dependencias gubernamentales, los bancos, la organización regional y nacional de productores hortofrutícola, a las que tenían que enviar informes, además de asistir a varias reuniones anuales, etcétera. De pronto se convirtieron en figuras políticas de primer orden por su capacidad de convocatoria ante los productores y de brincar antesalas en las oficinas públicas locales, distritales e incluso estatales.

Acerca de la manera como los dirigentes de las asociaciones enfrentaron estos retos, cabe señalar un elemento constante en las diferentes asociaciones y en la unión regional: la conformación del *área de operación empresarial* de las organizaciones implicó para los directivos establecer una gran distancia con el resto

de los productores, quienes intervinieron cada vez menos en la marcha de la organización que habían apoyado. Los primeros concentraban cada vez más decisiones y personalizaron las relaciones que establecían con diferentes agencias estatales, con las compañías norteamericanas y nacionales y con organizaciones políticas. De esta manera acrecentaron su papel en la toma de decisiones al interior de las organizaciones y aseguraron -esto sucedió en la mayoría de las organizaciones- su permanencia en los puestos de decisión por más de un período. Entre los productores de algunas asociaciones encontramos quejas ante el autoritarismo con que sus representantes se manejaron en ocasiones (ver Heijdra 1988, y Barros 1989) en el sentido de que dirigían la asociación "como si fuera su empresa". La creciente distancia entre directivos y agremiados disminuyó la confianza de éstos y, con o sin fundamento, empezaron a decir que las compañías norteamericanas compraban a los representantes en el momento de negociar los contratos; también se habló de corrupción de las mesas directivas de las asociaciones. Cuando se practicó una auditoría a la asociación de San Juan de Amula se comprobó que hubo malos manejos de los fondos de la organización por parte de los directivos (Heijdra 1988). Lo mismo sucedió al auditar a la segunda mesa directiva de la asociación de Autlán. Estos fueron los dos únicos casos de corrupción que se conocieron públicamente. Hubo casos de malversación de fondos por el personal administrativo de las asociaciones, pero sin que los directivos se encontraran involucrados.

Los directivos no tenían sueldo; sin embargo, una compensación de la que echaban mano consistió en los gastos de representación cuando salían de viaje o atendían a funcionarios o directivos de empresas foráneas. Estos gastos difícilmente podrían ser de calificados de malversación, ya que los asuntos públicos en esta región se ventilan y resuelven fuera de las oficinas. Por otra parte, las reuniones regulares de la organización nacional, a las que debían asistir, se hacían en centro turísticos de prestigio y en hoteles de lujo.

Los representantes, por su parte, comentaron que las críticas y acusaciones en su contra se debían a la falta de conocimiento y la inadecuada valoración de las gestiones y actividades que debían realizar en favor de las asociaciones. Según su decir, el tiempo que les demandaba la dirección de la organización, los obligaba a desatender sus negocios y les traía problemas y enemistades gratuitas. También afirmaron que los coyotes y los representantes de las compañías sembraban la desconfianza y realizaban una activa labor de desprestigio en su contra. Otro de sus comentarios fue que debieron hacer una labor de educación con varios de los

miembros de las asociaciones para que entendieran que el ser socios no les daba derecho a "pendejear" los empleados o a ellos mismos y que debían someterse a un horario y a un orden.

Como consecuencia de la ampliación del campo de acción de estas organizaciones y de la concentración de actividades y de la toma de decisiones en sus representantes, las asociaciones fueron un campo propicio para establecer facciones que obstaculizaron las gestiones de sus directivos a su interior e impidieron su utilización en beneficio personal o del grupo político con que se identificaban los líderes. En la mayoría de las asociaciones la permanencia de una facción en los puestos directivos aseguró por un buen tiempo la continuidad de la organización; sin embargo, también la presión que ejercieron las otras facciones fue el contrapeso que limitó las acciones de los primeros y evitó arriesgar el interés y el objetivo común. En el caso de Autlán y de la unión de sandilleros, el cambio de representantes permitió salvar la unidad y la continuidad de la asociación. En la asociación de El Grullo la lucha faccional provocó una escisión. En la de San Pascual de Amula una facción de productores se separó y realizó sus propias gestiones con compañías comercializadoras norteamericanas para conseguir crédito y para la comercialización.

La lucha entre actores colectivos: el campo empresarial de las asociaciones de productores

Las asociaciones se constituyeron en actores colectivos que participaron en un campo empresarial muy competitivo, además limitaron y redefinieron el campo de actividad empresarial de las compañías agroexportadoras norteamericanas. Al convertirse en el único canal de venta, pudieron seleccionar a los compradores, establecer medios más seguros y expeditos de operación y negociar mejores precios. Las asociaciones de meloneros, al arrebatar a dichas empresas la selección y empaque de la fruta y la elección y supervisión del transporte, les restaron en forma considerable las utilidades y restringieron sus oportunidades de cometer fraudes con ellos durante la selección, así como de abultar de los precios del transporte. Los productores tuvieron mayor capacidad de acción en el campo empresarial de las frutas y hortalizas para exportación y pudieron aumentar su participación en él.

Las empresas comercializadoras difícilmente pudieron desarrollar acciones concertadas; sin embargo, a través de sus representantes, trataron de apoyar

cualquier acción que dividiera a las organizaciones gremiales. Sabían que el debilitamiento de ellas les ayudaría a ellos a recuperar el terreno perdido. Las calumnias e infundios sobre los líderes de las organizaciones fueron el arma favorita de los "coyotes", y las acciones tendientes a evitar la integración de las asociaciones y a favorecer la lucha faccional se convirtieron en el recurso de lucha preferido de las compañías grandes. Mientras en la costa las asociaciones de sandilleros se mantuvieron unidas en la negociación de los contratos de compra venta, en los valles de Autlán y El Grullo las asociaciones de meloneros lo lograron sólo durante los dos primeros años. Posteriormente cada una negoció por su lado con las compañías norteamericanas y mexicanas que más les convino, lo que implicó un debilitamiento para los productores frente a las compañías. De hecho, el primer contrato lo firmaron representantes de las tres asociaciones y se realizó en un hotel de la ciudad de Guadalajara, donde acudieron los representantes de la compañía *Griffin & Brand*. Posteriormente, los cada asociación negociaría sus contratos en las oficinas de las compañías en McAllen, Texas.

La decisión de las asociaciones de meloneros fue justificada por varios de los directivos en razón de que cada asociación quería manejar de manera independiente su planta industrial en el lugar más próximo a los campos de cultivo;⁹ así cada organización podría controlar mejor el proceso industrial y obtener los ingresos de que carecía. Sin embargo, el que cada asociación tuviera y manejara su planta industrial no necesariamente eliminaba la posibilidad de presentar un frente común y establecer negociaciones conjuntas con la o las empresas comercializadoras. Las compañías norteamericanas que operaban en el área, en particular la *Griffin & Brand*, apoyaron y fomentaron esta separación. Esta manera de inmiscuirse en las organizaciones fue utilizada por las compañías norteamericanas con el objeto de debilitarlas y adoptó muchas modalidades: soborno a los directivos,¹⁰ alianza con las fuerzas políticas locales para hostigarlos a favorecer la división al interior de ellas.

En el caso de una de las organizaciones de productores de El Grullo, el dirigente de la organización de productores privados, sin renunciar a su puesto, se convirtió en representante de *Chiquita Brand*, una empresa norteamericana, y en sociedad construyeron y operación un "empaque" para comprar melón. Con esta inversión se pretendió debilitar a la organización ejidal de productores hortofrutícolas, que poseía la planta industrial en el municipio, y ofrecer una alternativa de comercialización a los productores ejidales y privados. Estos últimos vendieron tanto a la planta ejidal como a la empacadora del dirigente y sus socios cuando les convino; sin embargo, perdieron la credibilidad en él. A partir de este

momento la única organización de productores que operó en El Grullo fue la de los ejidatarios.

Heijdra (1988), al referir el caso de la asociación de San Juan de Amula, nos hace ver el papel activo que desempeñó un representante de la *Griffin & Brand* en el debilitamiento de la asociación al apoyar a una facción minoritaria de productores que optó por comercializar su producción de manera independiente. Así mismo, este autor muestra el problema que se presentó en esta asociación cuando una compañía norteamericana -hasta entonces desconocida en la región- cometió un enorme fraude al no pagar la cosecha completa de los productores. El representante de la empresa, al momento de entregar sus liquidaciones a los productores, les informó que los precios a los que se había vendido la fruta habían sido tan bajos, que no permitieron a la compañía cobrar su comisión ni cubrir otros gastos; los productores, por tanto, no sólo debían aceptar sus pérdidas, sino además reembolsar lo que le adeudaban a la empresa. Este fraude quedó sin castigo para la compañía y su representante, y su impacto sobre la asociación fue mortal. Los productores perdieron la confianza en sus representantes y la lucha faccional provocó a una división interna, que hizo prácticamente imposible cualquier acuerdo. Como consecuencia no pudieron cumplir los compromisos adquiridos con los bancos para la compra de la planta industrial, y dejaron de ser sujetos de crédito para la banca oficial y mixta. Cinco años después nadie había vuelto a sembrar cultivos para exportación en la localidad, y el empaque se encontraba parado y echándose a perder.

Este fraude tuvo que ver con la falta de experiencia y de precaución de los directivos al firmar un contrato con el representante de una compañía desconocida. Internamente existió la sospecha de cohecho entre el presidente de la asociación y la compañía. El contrato entre los directivos y la empresa no incluyó una cláusula que otras asociaciones normalmente incluían cuando hacían tratos con compañías no muy conocidas o de dudosa formalidad y honradez. Esta cláusula obligaba a la compañía a firmar una "carta de crédito", que consistía en un fondo de garantía -entre el 40 y el 60 por ciento del valor total de la producción- que ésta debía depositar en un banco mexicano. El fondo podía ser cobrado por los directivos de la asociación en caso de que la compañía no respetara las cláusulas del contrato. Además, los productores podían exigir a la compañía que liquidara los envíos de frutas 15 días después de haber sido enviados, pero tampoco lo hicieron.

Ahora bien, las asociaciones, como actores colectivos, debieron enfrenar también la injerencia de otros actores que, individual o colectivamente, pretendieron

que estas respondieran a nuevos o diferentes fines y se ajustaran a los procedimientos fijados por ellos.

Conclusiones

Me parece importante resaltar una problemática que encierra la formación de las asociaciones y sobre la que he hecho referencia en el capítulo 1, al hablar de la perspectiva del actor en las relaciones económicas. En primer lugar, la producción y la comercialización forman parte de un mismo proceso económico y están vinculadas a partir de las relaciones que establecen actores sociales en campos empresariales específicos. Los productores percibieron individual y colectivamente las limitaciones que implicaba que el empaque y la comercialización estuviera en manos de intermediarios y optaron por participar más activamente en la comercialización. El haber considerado los patrones sociales específicos, que se presentaron con las iniciativas de los productores, nos ha permitido concebir de manera integrada las relaciones económicas, las formas de conocimiento y de valoración de los actores sociales y las relaciones políticas -coalición, alianza y oposición- que establecieron al competir por los beneficios que estaban en juego en el campo empresarial en el que participaban. En segundo lugar, nos permitió entender que el valor de un producto es materia de disputa en el proceso de comercialización; por tanto, no se define con base a categorizaciones abstractas atribuidas o aprendidas por los individuos que participan en el intercambio -según reza la teoría económica (ver una crítica en Granovetter 1985 a estas posiciones)-, sino que son materia de negociación entre ellos.¹¹ Esta negociación toma como punto de partida las valoraciones individuales y colectivas y la posición de fuerza que tienen los actores al momento del intercambio.

Las organizaciones de productores hortícolas se convirtieron en actores colectivos que, ante la pluralidad y heterogeneidad de sus integrantes, lograron definir y afirmar un interés común, desarrollar un discurso en torno al que emergió una nueva identidad e instrumentar los medios adecuados para llevar a cabo acciones de beneficio colectivo frente a las compañías agroexportadoras y a los comerciantes nacionales. El surgimiento de este *actor colectivo convergente* se debió a la confrontación con otro actor colectivo cuyos miembros, de manera concertada, lograban instrumentar acciones en razón de un interés común. Las ventajas de las organizaciones de productores frente a este último actor fue, a fin de cuentas, el

desarrollo de una organización *ex profeso* para alcanzar un objetivo y el haberle dado una forma institucionalizada, donde se definieron explícitamente los fines y los medios para alcanzar la convergencia.

Las asociaciones permitieron a los productores ampliar su área de operación empresarial al asumir de manera colectiva las tareas de procesamiento industrial y de transportación de su producto a la frontera. La posibilidad de establecer "un único canal de venta" dieron a los productores mayor injerencia en la comercialización y el financiamiento. Las asociaciones, al ampliar el *área de operación empresarial* de los productores, al mismo tiempo limitaron el *área de operación* de las compañías agroexportadoras norteamericanas y de las empresas comercializadoras mexicanas. A partir de ellas pudieron elegir al comprador, negociar los montos de financiamiento y establecer por escrito las condiciones de operación y los medios para garantizar su cumplimiento. Con esta acción redefinieron el *campo de actividad empresarial* de la producción hortofrutícola, en el que empresas productoras y comercializadoras participaban. De esta manera, las asociaciones abrieron nuevas posibilidades para definir en otros términos el proceso de cambio social local, pero también internacional en el que todos participaban activamente.

Las asociaciones, como actores colectivos, dependieron de los diferentes tipos de participación de quienes formaban parte de ellas; sin embargo, tuvieron que delegar en algunos de sus miembros ciertas responsabilidades y decisiones. Fueron los depositarios de éstas que percibieron las potencialidades del nuevo actor colectivo y tuvieron las cualidades personales, la experiencia organizativa y las relaciones para encabezar esta iniciativa y obtener recursos económicos para cubrir los gastos que implicaba el promoverla. Los líderes, debido a la magnitud y a las características de las actividades que tuvieron que realizar, concentraron importante poder de decisión y personalizaron los nexos sociales que las organizaciones establecían con instituciones, empresas e individuos y trataron de combinar los intereses del actor colectivo con los personales y grupales. Esta situación llevó a un distanciamiento entre los líderes y el resto de los productores, que favoreció la formación y la lucha de facciones al interior de las organizaciones. No obstante esta situación, la mayoría de ellas lograron mantener la pluralidad que les dio origen y, pese a las luchas faccionales que se presentaron, conservaron la unidad asentada en la convergencia de un interés colectivo.

Las asociaciones locales contaron con el apoyo de las dependencias gubernamentales y con los medios jurídicos para reglamentar la siembra y las exportaciones, todo ello con base en la ley de organizaciones de productores de

1932. Sin embargo, las asociaciones se manejaron como un actor colectivo que, no obstante las ingerencias de las agencias estatales locales, mantuvieron su identidad y su independencia frente a ellas.

NOTAS

1. Ya en el capítulo 1 planteé que el término actor colectivo no se aplica a colectividades abstractas como clases sociales, generaciones, géneros, estratos u otras categorías que el analista social define con base en ciertos criterios o atributos. Estas no pueden ser tomadas como actores porque no cuentan con los medios efectivos para tomar decisiones, y mucho menos para actuar en concordancia con ellas (ibíd.: 167).

2. "Assessments", en palabras de Hindness.

3. Este planteamiento retoma la propuesta de Giddens (1984) sobre el carácter propositivo o intencional de la conducta humana que se presenta en el curso de su *praxis* social, y la define con el término de "*reflexive monitoring of action*".

4. La mayoría parte de los comerciantes de productos perecederos que conocí se han formado en el medio desde niños o desde jóvenes, y han adquirido la sagacidad que los caracteriza para manejarse en un mercado con fuertes fluctuaciones. Un comerciante del Mercado de Abastos de Guadalajara se ufana de su gremio en términos que yo no podría hacerlo del mío: "En este negocio no hay pendejos, porque a los pendejos se los lleva la chingada".

5. Freire, al aplicar su pedagogía educativa a la alfabetización de los sectores populares, advierte que la enseñanza de la lectura y escritura se facilitaba enormemente al utilizar términos con un gran significado para los estudiantes. Al discutir estos términos en círculos de lectura, despertaba en sus integrantes un deseo de aprender a escribir y a leer su realidad más vital, a realizar esta tarea con la motivación del grupo y a realizar acciones colectivas que muchas de las veces trascendieron el objetivo inmediato de la alfabetización.

6. Estos últimos, según la ley agraria, se denominan "pequeños propietarios".

7. En todos los contratos de compra y venta que firmaron las asociaciones con las compañías se incluía una cláusula que estipulaba que por ningún motivo la compañía liquidaría directamente a los agricultores, sino a la asociación, la cual no reconoce los anticipos hechos a personas no autorizadas por escrito; esta cláusula se cumplió rigurosamente y las asociaciones fueron el medio de relación entre distribuidores y productores. (Contrato entre la Asociación Local de Autlán y la Griffin & Brand, 1977, archivo de la asociación de Autlán)

8. Disposiciones de sentido práctico a partir de las interpretaban y respondían a las necesidades inmanentes del juego político (Bourdieu 1987: 70).

9. Ver Heijdra 1988, y Barros 1989.

10. Es muy difícil comprobar este procedimiento; sin embargo, uno de los representantes de las compañías me comentó que entre los recursos que utilizan "para ablandar" a los directivos durante las negociaciones está el de ofrecerles ventajas de sobreprecio en los embarques de su fruta y dinero en dólares o en pesos. El expresidente de la unión regional, en una entrevista que tuve con él, también corroboró la práctica del soborno, porque la utilizaron con él durante las negociaciones que llevó a cabo a nombre de los productores de sandía.

11. Al hacer esta reflexión tengo en mente el trabajo de Appadurai en torno a la importancia que juega el intercambio en la determinación del valor (1991).

CAPITULO 4

PLURALIDAD SOCIOCULTURAL EN LA AGRICULTURA DE EXPORTACIÓN: RANCHO EL EMPORIO

Introducción

En el presente capítulo hago un análisis de la formación, crecimiento y consolidación de una compañía agroexportadora que surgió en el valle de Autlán y llegó a ser la empresa de origen local con mayor inversión productiva en el área. Fue también la que mejor controló la comercialización de sus productos en los mercados nacional e internacional y, además, se convirtió en una de las intermediarias comerciales más activas para los productores de Autlán y de los otros lugares en los que se encontraba operando. Esta empresa, por otra parte, ha marcado la pauta a los hortofruticultores locales y regionales, quienes a partir de sus propias experiencias y recursos, aspiran a tener una participación cada vez mayor en el campo empresarial en el que participan.

Al estudiar esta empresa, me parece de poca utilidad ubicarla de acuerdo a la nacionalidad del empresario y al origen de su capital. La clasificación de empresas de países centrales y de países periféricos, más que ayuda, es un obstáculo para entender la compleja relación que se establece entre los participantes de un proceso social que opera en los niveles nacional e internacional y comprende producción, comercialización y consumo. El hecho de que esta empresa local pudiera desenvolverse y operar con éxito en los mercados nacional e internacional y, además, limitar las acciones de empresas de origen extranjero con mayor antigüedad en el área, nos lleva a plantear en otros términos las relaciones de poder que se establecen entre los participantes de un campo económico. Como señalé en el capítulo 1, no es novedad la presencia exitosa de empresarios de países periféricos

en los países centrales (Mares 1987), ni su intervención en las políticas de los gobiernos de estos países.¹

Con base en este estudio podemos repensar el llamado proceso de internacionalización, entendido como un proceso de homogeneización internacional que se da en la producción y en los intercambios de bienes (Arroyo 1972, Sanderson 1986). No podemos dejar de reconocer que internacionalmente opera una especialización productiva entre los llamados países centrales y los periféricos, que ha habido una difusión de la tecnología de escala desarrollada en los países centrales, que se han adoptado sistemas organizativos y administrativos que responden más adecuadamente a una producción en gran escala, que los flujos comerciales se han intensificado y que se ha agilizado y abaratado el transporte. Sin embargo, como señalé en el capítulo 1, estos procesos generales que apuntan a una integración internacional, presentan particularidades históricas y toman múltiples formas y ritmos, que sólo pueden ser explicados si tomamos en cuenta las iniciativas que emprenden los diferentes grupos e individuos que participan activamente en ellos. Los procesos de mayor integración y globalización que observamos, de acuerdo a la perspectiva de los actores sociales, son construidos socialmente a partir de sus iniciativas y de las relaciones de los diferentes actores sociales que en ellos intervienen.

La pregunta central a la que deseo responder en este estudio de caso la he formulado como sigue: ¿cómo esta empresa, en un medio fuertemente competitivo y aparentemente controlado por las agroempresas norteamericanas y por los comerciantes de los mercados nacionales de abasto, logró desarrollarse y operar con bastante éxito en la producción y comercialización de sus productos en los mercados nacional e internacional? Este caso, como veremos en los siguientes capítulos, no es único y nos deja ver una situación muy dinámica en la que participan productores y comercializadores de ambos países.

Responder a la pregunta anterior nos lleva a considerar la evolución interna de la empresa en estudio y la manera como los empresarios definieron y redefinieron cognitivamente e interactivamente su *área de operación empresarial*; pero también implica analizar su activa participación en el *campo empresarial* que comparte con los demás productores y comercializadores de frutas y hortalizas que compiten por alcanzar mayores utilidades en la producción y comercialización de las frutas y hortalizas mexicana. Las acciones de cada participante estarán condicionadas por las oportunidades y limitaciones que representan las acciones de todos los que participan en este campo. En esta competencia el "dominio práctico de lógica o de la necesidad

inmanente de un juego que funciona más acá de la conciencia y del discurso" (Bourdieu 1988: 68) es tan fundamental como los recursos económicos y las relaciones sociales que manejan las empresas contendientes para asegurar su permanencia y crecimiento.

Quienes participan en el campo empresarial hortofrutícola deben desarrollar una *estrategia múltiple*, en la que realizan diversas acciones que parten de su experiencia. El término estrategia es utilizado aquí para hablar de una serie de acciones que los actores sociales, muchas veces sin reparar en ellas, realizan para resolver problemas prácticos; estas acciones sintetizan experiencias propias y ajenas que son valoradas tanto cuanto permitan preveer y alcanzar ciertos resultados. Esta estrategia múltiple les permite actuar en los diferentes espacios geográficos de México y de Estados Unidos, ante diversos sistemas institucionales y en distintos medios socioculturales. Además, debieron realizar una actividad económica coordinada en la producción, industrialización y comercialización de su productos en los mercados nacional e internacional.

En el presente estudio de caso veremos cómo la empresa pudo crecer y consolidarse gracias a que acrecentó su conocimiento y sus relaciones en medios socioculturales muy distintos. Fue capaz de poner en marcha una estrategia que le permitió acceder a recursos productivos básicos como tierra, agua y trabajo; producir de acuerdo a las exigencias de calidad, presentación y precio del mercado internacional, y sortear las barreras de intermediación comercial y llegar a los mercados mayorista norteamericanos, y por último, pudo acceder a diferentes fuentes de financiamiento y negociar condiciones que favorecieron su incremento.

Los personajes y el inicio de la empresa

La empresa es una obra colectiva que resulta de las proyecciones y acciones de todos los que trabajaron en ella. Dada la temática de este trabajo, mi atención se centra en los dueños. Ellos, apoyados en un sistema jurídico que garantiza la propiedad de los medios de producción, establecieron y reforzaron una jerarquía que les otorgó una completa libertad para decidir sobre las utilidades generadas y la política de reinversión de la empresa. A lo largo de este trabajo analizaré también la participación de los trabajadores de planta y de los administradores, quienes adquirieron un margen de decisión importante en la marcha operativa de la empresa. Ellos, por su dominio teórico y práctico de ciertas actividades, se responsabilizaron

de algunos campos técnicos, organizativos y administrativos; además, gracias a su red personal de relaciones con trabajadores eventuales y campesinos locales, tuvieron importancia fundamental en su operación. Su vinculación con la empresa y su permanencia en ella, sin embargo, se define en términos de un contrato individual de trabajo, y deben su posición y ascenso a la decisión de los propietarios.

La empresa fue iniciada por dos socios, uno norteamericano y otro mexicano. Entre ellos existió una *conjugación de experiencias* que justificó su determinación de formar una sociedad mercantil y mantenerla por más de veinte años. Ambos tenían orígenes socioculturales y relaciones sociales diferentes, y cada uno había adquirido su propia experiencia en el campo de la agricultura. La determinación y habilidad para conjugarse, nos da la clave para explicar, por una parte, el crecimiento continuo que presentó la empresa en ambos lados de la frontera y, por otra, su ventaja frente a las otras empresas que participaban en el mismo campo empresarial.

En este capítulo presentaré diferentes etapas de desarrollo de la empresa y haré ver cómo se conjugaron las experiencias, relaciones y recursos de cada uno de los socios y de otros miembros de la empresa. Algunos rasgos biográficos de ambos promotores de la empresa nos permitirán comprender por qué decidieron asociarse.

Nacho nació en 1942 en la Comarca Lagunera, en el norte de México, donde se practicaba una agricultura comercial para los mercados nacional y de exportación con base en el cultivo del algodón, principalmente. Su padre fue un inmigrante español dedicado al comercio que murió cuando Nacho era aún menor de edad. Su hermano se hizo cargo de la tienda que poseían y se responsabilizó económicamente de la familia. Entre los hermanos se establecieron fuertes vínculos afectivos, que perdurarían hasta la segunda generación. Estos lazos fueron la base para emprender actividades económicas conjuntas y para establecer ciertas relaciones contractuales. En 1959, a los 17 años, Nacho viajó con Donatelo su cuñado al área de Apatzingán (ver capítulo 2). En sociedad con él trabajó en las plantaciones de algodón y, posteriormente, en el cultivo de melón para exportación. Hacia 1963 viajaron a Tampico, en el noreste de México, donde compraron tierras de temporal. En este lugar Nacho quedó como administrador y sembró algodón, sorgo y cártamo con un éxito relativo. Hacia 1970, por causa de ciclos de lluvias malos y cosechas pobres, Nacho aceptó la invitación de su cuñado a probar fortuna en las tierras de riego de Autlán, donde su cuñado fungía como administrador de la compañía agroexportadora *Griffin & Brand*.

Al llegar a esta ciudad, Nacho ya había adquirido una gran experiencia en la producción agrícola, primero como tractorista y posteriormente como administrador de dos ranchos de propiedad familiar; además había trabajado en zonas de riego y de temporal, había participado en la apertura de áreas a los cultivos comerciales de exportación, y contaba con experiencia, aunque limitada, en la producción hortofrutícola, y con conocimiento de la problemática que plantea su comercialización en los mercados nacional e internacional.

Robert -el otro socio-, de mayor edad que Nacho, era hijo de inmigrantes japoneses que se establecieron en el estado norteamericano de California. Luego de recibir una preparación universitaria en el área de agronomía, buscó trabajo en empresas agropecuarias de su estado natal. En 1965, después de varios años de práctica en los cultivos hortofrutícolas en California, se trasladó al estado mexicano de Sinaloa, donde se concentraba cerca de la mitad de la producción hortofrutícola para exportación del país (UNPH 1987: 51). Robert trabajó alrededor de inco años para empresas hortofrutícolas norteamericanas y conoció varias regiones de México que producían frutas y hortalizas. Llegó a Autlán en 1971 a vender planta de fresa a la compañía *Griffin & Brand (G & B)*, y aceptó el ofrecimiento del Sr. Brand para cultivar en participación 25 hectareas de fresa y 40 de chile morrón.

El ofrecimiento que Robert recibió se debió a que el propietario de la compañía deseaba conocer las posibilidades agrícolas del área para desarrollar otros cultivos de alto valor comercial en Estados Unidos, y las siembras experimentales requerían de una persona con experiencia y gran dedicación. El contrato se planteó en los siguientes términos: la compañía proporcionaría -a precio de mercado- la tierra y la infraestructura necesaria -maquinaria y empaque- y comercializaría la producción con un 10 por ciento de comisión, porcentaje que normalmente se cobraba en el mercado norteamericano; Robert, por su parte, se responsabilizaría del cultivo y del empaque de la fruta. Las utilidades, una vez descontados todos los gastos y la comisión de venta de la compañía, serían divididas en partes iguales entre el propietario de la compañía y Robert. El trato era ventajoso, ya que en otros momentos la compañía ofrecía al responsable de la siembra el 25 o 30 por ciento.

Al llegar al valle Robert contaba con un amplio conocimiento de la producción de varios cultivos hortofrutícolas en Estados Unidos y en México; tenía vínculos con diferentes empresas norteamericanas que trabajaban en este último país y sabía las diferentes formas en que se conducían en los dos países. Sin embargo, su experiencia se limitaba a la producción y tenía vínculos sociales más desarrollados con las empresas norteamericanas con las que trabajaba por comisión.

Su conocimiento limitado del idioma español es indicativo del nivel de sus relaciones sociales en México.

Robert pidió al administrador de la *G & B* una persona conocedora en quien pudiera delegar ciertas tareas de la producción y que, además, le facilitara la comunicación y la relación con los trabajadores, con los que tenía dificultades para darse a entender. El administrador le recomendó a Nacho su sobrino, que en ese momento estaba siendo financiado por la compañía para producir melón. Hicieron un arreglo cuyos términos ignoro. Esta "mancuerna" continuaría después de la cosecha de fresa -cultivo inadecuado para desarrollarse en el área- y chile morrón. En sociedad sembrarían un nuevo cultivo para la compañía: la cebolla. Nacho habla así de su encuentro con Robert:

Cuando Robert llegó era mucho más difícil de entender que ahora; sin embargo, para mí, nunca fue un problema. Yo siempre le entendí perfectamente bien, sobre todo porque las pláticas no eran de otra cosa que no conociéramos. Hablábamos de una siembra, de arados y no importaba que la mitad fuera en español y la otra mitad en inglés. Sabíamos de qué estábamos hablando y tratando; malo si hubiéramos hablado de filosofía; entonces sí en la madre, porque no nos íbamos a comprender ni él ni yo.

... para entonces, Yo tenía muchos años de experiencia y créame, que son muchos años de experiencia que no se aprenden con cursos elementales [en la universidad] de lo que es la siembra de hortalizas.

Robert desconocía las condiciones locales y requería, de una persona que tuviera conocimiento de ella, y mejor aún si estaba familiarizada con la producción hortícola en gran escala; esto último facilitaría la comunicación pues compartirían significados e intereses. Esta persona le permitió a Robert la necesaria actualización de su experiencia a las nuevas condiciones, y representó un medio a través del cual podría entablar comunicación y desarrollar sus relaciones sociales en el lugar.

Nacho, por su parte actualizó su experiencia con cultivos y prácticas de producción que desconocía. Por otro lado, al igual que Robert, modificó su desempeño en la agricultura de exportación, que hasta entonces había sido como empleado con alta jerarquía.

Al año siguiente de conocerse Nacho y Robert establecieron una sociedad al 50 por ciento y decidieron entablar relaciones con otras empresas norteamericanas. El nuevo vínculo entre ellos modificaría sus iniciativas en el medio

local, pero también sus vínculos con las empresas estadounidenses. Es importante señalar que ambos empresarios se establecieron en Autlán y hasta el presente siguen ahí.

Los trabajadores permanentes fueron los otros actores sociales participaron en la fundación de la empresa y permanecieron en ella como actores claves. No obstante que ellos sólo contaron con un contrato no escrito de trabajo permanente, su participación fue fundamental en el proceso productivo y en las relaciones con otros trabajadores. Los trabajadores permanentes habían trabajado en otras regiones y conocían el proceso de producción de algunas hortalizas; habían desarrollado una serie de habilidades técnicas y se especializarían en algunas como planificación del terreno para regar, manejo de maquinaria, relaciones con los trabajadores eventuales, etcétera. Los trabajadores permanentes tenían una relación anterior con Nacho, pero otros se vincularían a la empresa siguiendo el mismo patrón: antigüedad, relación de confianza con Nacho y cierta capacitación y especialización en los trabajos.

La sociedad se formalizó en 1972, cuando registraron en la oficina local de Hacienda una empresa que, con fundamento en las fantasías de sus propietarios, se llamó *Rancho El Emporio*. La conjugación de experiencias y redes sociales los llevó a una *especialización* de cada uno de los socios en las áreas de la empresa que mejor conocían y donde mejor se pudieran desenvolver. Robert atendería los problemas técnicos de la producción -tipo de cultivo, fechas de siembra, uso de agroquímicos, etcétera- y Nacho organizaría y supervisaría del trabajo; uno ampliaría y consolidaría las redes sociales en Estados Unidos para asegurar el financiamiento, la adquisición de insumos y tecnología y buscaría la mejor forma de comercializar de la producción en este país; el otro ampliaría sus redes con los productores y las instituciones gubernamentales, conseguiría tierra para rentar, desarrollaría una red de relaciones para conseguir trabajadores eventuales y comercializaría la producción en el mercado nacional. Esta división y especialización del trabajo entre los socios les permitió, por una parte, ampliar constantemente el área de operación de *Rancho El Emporio* y, por otra, mayor capacidad de acción y de respuesta ante situaciones que se le presentaran en los ámbitos local e internacional. Esta capacidad de respuesta daría ventaja a la empresa sobre los demás productores locales y sobre las empresas norteamericanas que llegaron al área. Todos ellos participaban en un mismo campo empresarial y competían por trabajadores, tierras, agua del subsuelo y mercado. La especialización era una respuesta de los socios a los retos que les planteaba el campo de actividad empresarial en el que estaban primero.

Los trabajadores permanentes fueron los otros actores sociales participaron en la fundación de la empresa y permanecieron en ella como actores claves. No obstante que ellos sólo contaron con un contrato no escrito de trabajo permanente, su participación fue fundamental en el proceso productivo y en las relaciones con otros trabajadores. Los trabajadores permanentes habían trabajado en otras regiones y conocían el proceso de producción de algunas hortalizas; habían desarrollado una serie de habilidades técnicas y se especializarían en algunas como planificación del terreno para regar, manejo de maquinaria, relaciones con los trabajadores eventuales, etcétera. Los trabajadores permanentes tenían una relación anterior con Nacho, pero otros se vincularían a la empresa siguiendo el mismo patrón: antigüedad, relación de confianza con Nacho y cierta capacitación y especialización en los trabajos.

En los primeros años los trabajadores de planta fueron un pequeño grupo formado por seis personas que realizaban múltiples tareas a lo largo del ciclo de cultivo, entre las cuales las principales eran: dirigir y supervisar las *cuadrillas* de los peones, operar la maquinaria agrícola y los vehículos de transporte, supervisar la nivelación de terrenos y decidir sobre la distribución del agua en ellos, responsabilizarse del empaque de la fruta cuando pudieron comprar la maquinaria industrial, etcétera. Los socios mismos estaban al pendiente de todas las actividades y tenían una relación constante y directa con los de confianza y con algunos de los trabajadores eventuales. Estos últimos eran un grupo heterogéneo de personas de ambos sexos y diferentes edades procedentes de los municipios de Autlán y El Grullo.

Durante el inicio de la empresa los trabajadores permanentes realizaron la tarea de capacitar a los trabajadores eventuales en la realización de numerosas actividades que desconocían e introducir cierto ritmo y disciplina de trabajo a la que la mayoría de la población local no estaba acostumbrada (ver capítulo 2):

La gente no estaba acostumbrada al cultivo; por decir algo, un azadón de limpia de maíz es un azadón de cabo grande y de mayor tamaño y peso que el que se usa en las hortalizas; con este azadón se da el riatazo fuerte y se arranca un buen tramo de hierba con sus raíces, y así haces el cultivo (arrancar la maleza y aflojar la tierra). La hortaliza no puede manejarse así porque en una descuidada matas dos plantas. Por eso los azadones de la hortaliza son chiquitos, con cabo cortito, de modo que la persona [siempre en

posición inclinada] tenga cuidado y pueda hacer el cultivo sin dañar la planta.

La limpieza o "cultivo" es sólo una de las muchas actividades que tuvieron que aprender y desarrollar bajo cierta disciplina un buen número de trabajadores eventuales de Autlán. En esta tarea fue fundamental la intervención de quienes en localidad fueron considerados como gente "acostumbrada", o "conocedora" del cultivo de hortalizas. Fueron ellos los que lograron que más gente "se acostumbrara" a las tareas de cultivo de la hortaliza y que este oficio -inicialmente considerado una especialización- pasara a ser dominado general de cualquier asalariado rural de la región y considerado un empleo no calificado al que se le otorga la remuneración más baja.

Expansión de la empresa

Para explicar el crecimiento de Rancho El Emporio el hilo conductor es la forma cómo los socios definieron y redefinieron constantemente su *área de operación empresarial*. En este sentido, es importante identificar los conocimientos y las habilidades que desarrollaron, el manejo de sus inversiones, el monto de los recursos de que disponían y la red de relaciones sociales múltiples que establecieron con las empresas de origen norteamericano, con los campesinos que les rentaron la tierra, los trabajadores eventuales y con otros productores del área. Más que hacer una distinción analítica entre sector, economía o mercado internacional y nacional, vamos a ver los vínculos y las interrelaciones que desarrollaron estos empresarios junto con el crecimiento de su empresa. La tarea es identificar la *estrategia múltiple* que les permitió ampliar su escala de producción y su margen de negociación en la comercialización de sus productos, así como la manera en que pudieron operar en los niveles local, nacional e internacional y desenvolverse dentro de un campo empresarial controlado por las empresas comercializadoras nacionales y extranjeras.

Relación con las empresas de origen norteamericano: financiamiento y comercialización

El proyecto que tenían en mente ambos empresarios al asociarse era formar una empresa agroexportadora; respecto a este objetivo no tenían ninguna duda. Sabían que al producir para el mercado internacional, tenían que vincularse con empresas norteamericanas que controlaban los canales de comercialización y tenían recursos

financieros que ellos requerían para producir. Sabían también que estas empresas necesitaban de productores que se responsabilicen de la producción, que implicaba gran cuidado y experiencia; esta tarea debía realizarse en condiciones diferentes -la mayoría de las veces desconocidas- a las de Estados Unidos en cuanto a tenencia de la tierra, legislaciones laborales, uso y manejo del agua e infraestructura de servicios (adquisición de insumos, reparación de maquinaria, transportación, etcétera). Más concretamente, para estas empresas que querían "entrarle al negocio" de producción y venta de frutas y hortalizas mexicanas durante la temporada de invierno en Estados Unidos era fundamental contactarse con productores que les aseguraran buena calidad con la puntualidad y en la presentación que requerían. A cambio estaban dispuestas a otorgar financiamiento, pero sobre ciertas bases: confianza en que el productor desarrollaría esta agricultura con buenos rendimientos y calidad y cumpliría sus compromisos; además, este último debería aceptar que fueran ellas y nadie más, las que comercializaran la producción en el mercado internacional.

Por otra parte, los empresarios locales percibían también una diversidad de empresas norteamericanas en relación a su escala de producción, a los cultivos que manejaban y a sus canales de comercialización en el mercado internacional así como a la experiencia y a sus vínculos con los productores mexicanos; era distinto negociar con una empresa que desea iniciar actividades en México que con otra que ya tiene varios años de hacerlo. Sabían que los acuerdos con ellas serían diferentes por diversas circunstancias que tenían que ver con el tipo de cultivo (costo de inversión y de transporte y demanda del mercado), con los riesgos que implica el producirlo (efectos de las enfermedades en las plantas) y comercializarlo (variaciones de precios). Muchas de estas circunstancias particulares ya las conocían, pero de otras se fueron percataron conforme se introdujeron en el negocio, de acuerdo a método simple de prueba, de acierto y error. A este proceso personal de aprendizaje Nacho y otros productores locales llaman "noviciado" y es un proceso que todo el que se inmiscuye en el campo de las hortalizas y frutas tiene que sufrir y sobrellevar antes de convertirse en un maestro.

En el campo empresarial de la hortofruticultura, en el que estaban involucrados productores y comercializadores norteamericanos y mexicanos, advertimos una complementariedad entre ambos. Este campo les ponía límites, pero también les abría posibilidades de elección y de acción, que aumentarían conforme se incrementara su conocimiento y participación en el mismo.

En 1971 llegó al valle la agroempresa Lindsey Scott of Immokalee con oficinas en Florida, Estados Unidos. Su propietario el señor Scott sembraba jitomate y cítricos en este estado y en países del Caribe y de América Central. Este empresario había desarrollado una plantación de jitomate y limón en Cuba y tuvo que abandonarla cuanto triunfó la revolución socialista; por esta razón, llegó a Aultán en busca de una área donde seguir sembrando estos cultivos. El conocía al señor Brand, que en ese momento tenía un año de sembrar en el valle melón, fresa y chile morrón. El señor Brand le propuso formar una sociedad para sembrar jitomate, cultivo que no producía ni comercializaba, pero sobre el que tenía grand interés de producir. Las dos compañías sembraron en sociedad 70 hectáreas de jitomate. La primera puso la tierra y una parte de los gastos de cultivo equivalente al 50 por ciento de la inversión; la segunda puso el resto. La compañía del señor Scott se encargaría de la comercialización pues tenía la experiencia y los canales para hacerlo. La siembra fue muy buena; pero pese a ello "la sociedad" se terminó. Según explicó Donatelo, el entonces administrador de la compañía *G & B*, al Oseñor Brand no le gustó el informe sobre las utilidades luego de la comercialización.

Las desavenencias entre productores y comercializadores se presentan independientemente del tamaño de las empresas y de su origen nacional. El comercializador, amparado en la rápida fluctuación de los precios de los productos hortofrutícolas en el mercado, puede proporcionar al productor una información falsa cuya confiabilidad a este último le resulta muy difícil verificar. Las variaciones caprichosas de los precios pueden presentarse incluso varias veces en un mismo día; puede haber mayor precio y variación del mismo debido a la calidad de la fruta e incluso a su color y tamaño respecto a las demás.

Por otra parte, la transportación a los mercados nacionales y extranjeros se realiza en su mayor parte por tierra, lo que en mayor o menor medida repercute en la calidad de la fruta. En ocasiones este hecho, también difícil de verificar para el productor, lo toma el comerciante como pretexto para disminuir el volumen finalmente comercializado por él o para informar sobre la calidad del producto en la frontera y el precio al que se vendió. El comerciante recibe una comisión del diez por ciento del valor total de fruta vendida por comercializarla, pero puede aumentar esta comisión y sus utilidades al informar incorrectamente al productor o al comunicarle que los precios fueron más bajos de los que en realidad se vendió la producción. El riesgo que corre el comerciante que actúa de esta manera es que el productor decida no volverle a vender la fruta -en este caso perderá un cliente- y buscar a otro comercializador. Lo anterior sucedió en el caso arriba mencionado, sin

que afectara de manera seria a ninguna de las dos compañías, ya que ambas tenían recursos propios para actuar de manera independiente en la producción y en la comercialización.

Robert y Nacho, después de cosechar las 40 hectáreas de cebolla con la compañía *G & B* en 1972, optaron por trabajar con el financiamiento del señor Scott, quein había advertido las ventajas que ofrecía el área para cultivar jitomate y deseaba ampliar la superficie de siembra. Para alcanzar este fin era necesario tener productores como Nacho y Robert y estaba en condiciones de ofrecerles mejores condiciones en la producción y mayores garantías en la comercialización de sus productos. Al preguntarle a uno de los socios por qué dejaron *G & B*, respondió escuetamente: "nos estaba chingando".

La sociedad de con Nacho y Robert, no obstante que su empresa era pequeña, tuvo en este momento fuertes implicaciones en la relación y competencia que mantenían las dos más grandes empresas agroexportadoras de Autlán. El señor Scott, al proponer una mejor forma de financiamiento a Nacho y Robert, logró no sólo ampliar su superficie de siembra, sino también restarle posibilidades a la otra empresa -que tuvo que improvisar productores- para continuar sembrando en la misma proporción y con la misma calidad que lo había hecho ellos el año anterior. Robert y Nacho tenían una ventaja sobre otros productores del área y fuera de ella, ya que conocían su potencia agrícola y tenían relaciones en la localidad con trabajadores y con rentistas. En estas condiciones, según podemos advertir en este caso, productores pequeños con muy poco capital y vínculos reducidos con el mercado internacional adquieren posibilidades de maximizar sus recursos -económicos, tecnológicos y sociales- al operar con grandes empresas agroexportadoras; de esta manera pueden ampliar su campo de acción, al recibir mejor trato y utilidades. Ahora bien, es necesario hacer notar que esta ampliación del campo de acción tiene lugar en un marco de competencia por los recursos críticos -tierra y trabajo- del área con las empresas agroexportadoras, y no obstante su baja escala de producción, tiene capacidad de desarrollarse.

El señor Scott trasladó a Autlán a los administradores que trabajaron con él en Cuba y formó con ellos su empresa, a la que llamó *Prosperidad*. Este personal se contactó con propietarios privados para rentarles tierras y comenzó a ampliar su red de relaciones para conseguir trabajadores. La nueva empresa fue la primera en contar con instalaciones industriales adecuadas para seleccionar, tratar con gas la fruta para volver más lento su proceso de maduración y empacar la producción de 250 hectáreas de jitomate y de otras hortalizas. En este "empaque" se procesaría,

además de producción propia, la de productores como Nacho y Robert, que trabajaban con el financiamiento que recibían del señor Scott.

En 1973 se presentó una nueva situación para la compañía Rancho *El Emporio*. Este año además de sembrar 80 hectáreas de tomate, la compañía negoció y obtuvo financiamiento para sembrar 40 hectáreas de chile morrón para exportación (gráfica 1). El precio de este producto se disparó en el mercado norteamericano y la compañía obtuvo utilidades extraordinarias por la parte proporcional que le tocó. Con ellas amplió su infraestructura al comprar maquinaria agrícola, vehículos de transporte y de carga; además, compró un terreno agrícola e hizo una perforación. Este "golpe de suerte" -así se le llama en el medio de los productores- no es algo desusado en la comercialización de productos hortofrutícolas y opera en las dos direcciones: cuando es ascendente, hace crecer a una empresa; pero si es descendente, la reduce y puede llevarla a la quiebra. Por otro lado, la táctica de invertir en infraestructura después de una buena cosecha es algo muy común entre los horticultores, como también lo es la venta de parte de ella cuando la cosecha ha sido mala. Las marcadas variaciones que presenta la venta de la cosecha tienen un efecto muy particular en el ánimo y en las proyecciones de los horticultores que iré comentando en lo que resta del trabajo.

Las inversiones de la compañía en infraestructura le permitieron un mayor campo de acción a nivel local, pero también a nivel internacional. En el primer caso, la empresa adquiere los bienes de producción necesarios para ampliar y eficientar su producción y disminuir costos. En el segundo, con base en esta infraestructura, puede obtener un mayor margen de negociación ante empresas agroexportadoras norteamericanas que le otorgarían financiamiento. Para estas últimas era más atractiva y podían hacer mayores concesiones a una empresa que contara con la infraestructura necesaria para garantizar la calidad de la fruta. Nacho y Robert entran en conflicto con los administradores de la empresa *Prosperidad* por diferencias que se fueron acumulando. El problema que llevó a terminar la sociedad tuvo que ver con la decisión de éstos de acceder a un mayor control de la producción de jitomate dirigida al mercado nacional, es decir, de la parte de la cosecha que quedaba una vez seleccionado el producto de exportación. En esos años esta parte de la producción dejaba utilidades comparables e incluso superiores a las obtenidas por concepto de exportación. Nacho y Robert optaron por un vendedor distinto al de la compañía. Esta inicialmente aceptó; sin embargo, obstaculizó la tarea del comprador nacional elegido por ellos, hasta el punto de que le fue imposible trabajar en la planta industrial. Ante estos problemas, Nacho y Robert

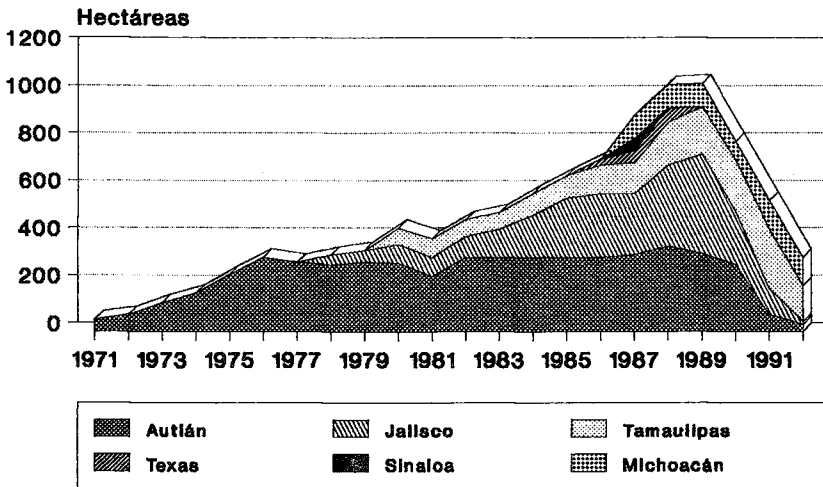
optaron por improvisar un empaque que solo tenía bancos de selección y dirigir toda la producción al mercado nacional, lo que llevó a una separación de las dos empresas.

Robert tenía cierto conocimiento de empresas de Estados Unidos y viajó a McAllen y Atlanta a interesar a una de ellas en ampliar sus operaciones en México y contar con jitomate en la época en que Autlán salía con su producción al mercado. El dueño de *Dixon To-ma-toes Co.* de Atlanta decidió firmar con *Rancho El Emporio* un contrato mediante el cual le facilitaría una determinada cantidad de dinero por hectárea a condición de ser la que comercializara sus exportaciones. Esta cantidad -entre 60 y 70 por ciento de los costos de cultivo- era suficiente para satisfacer las necesidades de dinero líquido que requería la empresa de Autlán para volver a sembrar, pues ya tenía maquinaria agrícola y tierras de riego.

La infraestructura de que disponía -maquinaria, vehículos, pozos y sistemas de bombeo- se convirtió en un recurso clave, y por lo que a este renglón se localizaron las utilidades de los ciclos subsiguientes. Como *Rancho El Emporio* no tenía un empaque para exportación, la compañía norteamericana le ofreció financiamiento para montar uno que respondiera a las exigencias de calidad del mercado de exportación; el crédito sería pagado con producción tomada a precios de mercado. Al finalizar la cosecha la compañía norteamericana recuperó su inversión, cobró su comisión de entre del diez por ciento por sus servicios como vendedora y además recuperó parte del crédito. Este había sido otorgado sin intereses pero, como señala Nacho: "ninguna compañía dice las cosas como debe ser, siempre le bajan".

Este forma de financiamiento para adquirir una planta industrial no era algo nuevo. Como vimos en capítulo anterior las compañías norteamericanas lo habían hecho con las asociaciones de productores de melón. Posteriormente, otros productores privados también recibieron esta forma de financiamiento para ampliar y modernizar sus empaques. En el caso de *Rancho El Emporio*, el contrato le permitió crecer y diversificar su producción para pagar la deuda. El contar con un empaque cuya capacidad instalada para procesar fruta era de alrededor de 350 hectáreas de jitomate, abría las posibilidades para crecer, y al mismo tiempo era una invitación a hacerlo, sobre todo porque contaba con el financiamiento de la empresa norteamericana. Con este empaque pudieron intensificar la producción para el mercado de exportación de pepino, pepino pikel, melón, calabaza y chile morrón.

Gráfica 1
Superficie Estimada de Siembra de
Hortalizas y Frutas de Rancho El Emporio



Fuente: Entrevistas a propietarios y empleados de la compañía.

Dixon To-ma-toes, luego del tercer año de operar con Rancho El Emporio, en 1977, propuso a sus propietarios sembrar en sociedad al 50 por ciento. Cada parte aportaría la mitad de los gastos de producción y las utilidades se dividirían también en partes iguales. La propuesta para Nacho y Robert tenía menos ventajas que el anterior acuerdo, con el que obtenían sin intereses buena parte del dinero líquido que necesitaban para operar. En los contratos que habían firmado hasta ese momento, la tierra, el uso de la maquinaria agrícola, de los vehículos de transporte y carga y del "empaquetado" de Rancho El Emporio se contaba de acuerdo al valor comercial

en México y por ello la empresa obtenía utilidades. Ahora, con la asociación, ellos contabilizarían solamente su cuota del 50 por ciento -a precios comerciales- y desembolsarían una parte del efectivo que se requería para la producción.

Nacho y Robert aceptaron la propuesta de asociación advirtieron que podrían contar con mayores recursos financieros de Dixon para incrementar la producción en el área. En este año la empresa decidió abrir una primera área de producción fuera del valle de Autlán, en Tuxcacuesco, donde encontró condiciones medioambientales parecidas a las de Autlán. En este lugar compró tierras que apenas habían sido abiertas al riego con una estación de bombeo que instaló la Secretaría de Agricultura y Ganadería. En el nuevo terreno cultivarían hasta 200 hectáreas de hortaliza y financiarían a otros productores locales que deseaban acceder al mercado de exportación. El financiamiento a estos últimos se otorgaría con la condición de que fuera *Rancho El Emporio* la que comercializara la producción en los mercados nacional e internacional. Esta compañía terminaba su noviciado para convertirse en maestra de novicios; el sistema de intermediación se reproducía sin mayor cambio.

El señor Scott, al advertir que *Rancho El Emporio* había adquirido dimensiones mayores a las de su empresa de Autlán, hizo a Nacho y Robert un ofrecimiento inesperado. Les propuso comprar toda su empresa por una cantidad muy superior a la que valía, dejarles su administración y operar con ellos por un porcentaje de las utilidades. *Rancho El Emporio* sembraba en Autlán alrededor de 240 hectáreas de jitomate. Nacho y Robert rechazaron la oferta que, en palabras del segundo, "los ponía fuera de la jugada". Esta frase evidencia la finalidad que movía al señor Scott de deshacerse de sus principales competidores en cuanto a tierras y mano de obra en el área, concentrar la mayor parte de la producción de jitomate de Autlán y tener bajo sus órdenes a los mejores productores del lugar. La producción del valle tenía entonces un sobreprecio en el mercado nacional y, además, como hemos señalado anteriormente, podían sembrarse otros cultivos con alto valor en el mercado internacional -como el chile morrón- durante prácticamente cualquier época del año en que los precios fueran altos.

Me parece importante resaltar, por una parte, la capacidad de negociación que tienen las empresas de pequeña y mediana escala frente a las grandes, una vez que amplían sus redes de relaciones en México y Estados Unidos y tienen mayor ingerencia y participación en la comercialización en este último país. Por otra parte, es importante hacer notar la heterogeneidad empresarial que encontramos en la producción y exportación de las frutas y hortalizas mexicanas. Esta heterogeneidad, lejos de desaparecer se mantiene y reproduce debido a la capacidad de maniobra de

los empresarios de pequeña y mediana escala y a los límites que enfrentan las grandes empresas para operar en todo el campo empresarial. Esta situación será más clara al estudiar su ingerencia en el medio local, donde los empresarios mexicanos tienen amplia ventaja sobre ellas.

Relación con los productores e instituciones del área

Para Rancho El Emporio, establecer una red de relaciones múltiples, con diversas instituciones, grupos y personas específicas, era tan vital como establecer vínculos con el mercado internacional.

Consideremos, en primer lugar, a los productores hortícolas del área. Con ellos es necesario mantener una comunicación constante con el fin de ampliar la información sobre las oportunidades de inversión que se presentan en ella, sobre la variación de los precios de recursos naturales como la tierra, el agua y el trabajo; además, para resolver diferencias que surgen entre ellos debido a la competencia por tierras y trabajadores de la región; por último, para establecer un frente común ante las autoridades estatales, líderes sindicales, partidos, etcétera.

Los productores hortofrutícolas se encuentran en pequeños grupos en lugares como cafeterías, restaurantes, cantinas o tiendas de agroquímicos. En estos establecimientos se comenta información que es de vital importancia para todos, como los precios corrientes a los que se renta la tierra en el área, las oportunidades de rentar tales o cuales parcelas, las alzas de salarios de los trabajadores eventuales, las fluctuaciones de los precios en los mercados nacional e internacional, la formalidad o informalidad de los comerciantes, las debilidades de tal o cual funcionario público, las ventajas de un programa del Estado, la manera como afecta a los productores del área el cambio de presidente de la organización regional o nacional de productores de hortalizas, etcétera. Sin esta información un productor difícilmente podría estar al corriente de las situaciones cambiantes que se presentan en su entorno y, sobre todo, perdería oportunidades para mantener y mejorar su situación en él. Entre estos productores, por otra parte, se establecen relaciones mucho más familiares que permiten a las partes realizar ciertas acciones de colaboración e intercambio, como cuando uno de ellos necesita urgentemente comprar un tipo de semilla que sólo se encuentra en Estados Unidos, o requiere de planta extra para terminar la siembra de un campo; también cuando alguna de las empresas necesita utilizar temporalmente la torre de comunicaciones de otra porque la suya tuvo desperfectos, cuando se requiere de cierta maquinaria pesada para hacer

caminos, etcétera. Nacho, y en menor medida Robert, formó parte activa de esta red de comunicación y de relaciones que desarrollaron los del gremio; con ellos establecieron compadrazgos que facilitaban el entendimiento en plan económico.

Cuando uno de los productores que tiene dificultad para conseguir trabajadores eventuales, decide aumentar el salario para atraer trabajadores de otras empresas a sus campos. Esto provoca roces y asperezas con los demás productores que es necesario limar para no volver inmanejable la situación y mantener la cooperación en otras actividades.

Nacho apoyó la iniciativa de formar una organización de productores en el área y, cuando se constituyó, quedó en la mesa directiva con el puesto de secretario; posteriormente, cuando ésta se renovó, logró que uno de sus hermanos que trabajaba en la empresa tuviera el puesto de tesorero. Esta Asociación Local de Productores de Hortalizas tiene gran trascendencia para todos los productores del área y es importante apoyarla y formar parte del comité directivo para tener ventajas extras y, en algunos momentos, trato preferencial. Esta organización era la encargada para otorgar las "guías sanitarias" y los "manifiestos de exportación", documentos indispensables para transportar la producción y exportarla. La asociación, por otra parte, estableció un empaque para seleccionar y empaquetar el melón de todos los productores del municipio, y a través de ella se pudieron encontrar mejores condiciones de comercialización; así mismo, es la encargada de distribuir el fertilizante a precios oficiales, etcétera. Al ser parte de la mesa directiva, Nacho tuvo mayor acceso a la información que el resto de los productores. Esto le brindaba ventajas porque significaba, preferencia en el acceso al fertilizante cuando había escasez, y avisos oportunos sobre los posibles incrementos en el precio de este producto que le permitían abastecerse antes del alza; asimismo, obtenía información precisa sobre nuevas tecnologías y programas de instrucción del personal técnico procedente de la organización nacional. Por otra parte, su cargo le permitía tener un respaldo institucional al momento de hacer contacto con autoridades oficiales y políticas de la región y del resto de Jalisco. Su relación amistosa con el eterno presidente y gerentes de la Asociación le permitió tener su apoyo para gestionar asuntos políticos locales y estatales.

Por último, Nacho aceptó ser el principal responsable de la unidad de riego de Autlán. Esta fue la única vez que ocupó un puesto de primera línea. Esta organización fue promovida en 1980 por el distrito riego de la Secretaría Agricultura y Recursos Hidráulicos con el fin de tener control sobre la explotación del agua del subsuelo que habían venido haciendo las compañías agroexportadoras y los

agricultores privados locales. A partir de 1979 se estableció una veda que prohibía cualquier nueva explotación dado el abatimiento del manto freático; sin embargo, ésta no se respetó. La unidad de riego, a juicio del extensionista que la promovió y estuvo al tanto de ella hasta 1986, fue solamente un membrete. Con dificultad se reunió la información básica, ya que la mayoría de las perforaciones no habían sido notificadas a la oficina de distrito, y no fue posible organizar ninguna actividad pues sólo asistía a las juntas un reducido número de usuarios del agua y la mesa directiva, aun cuando nunca se opuso a ellas, tuvo muy poco interés por promoverlas. El extensionista, al no encontrar respuesta a sus iniciativas de organizar a los usuarios, se concretó a informar sobre el abatimiento del manto freático y a vaticinar ante sus superiores una situación cada vez más crítica. Estos optaron por desentenderse del asunto y dejar hacer a los dueños de las compañías, quienes mantenían un frente común y una activa gestión con funcionarios del gobierno estatal y de la delegación de la Secretaría de Recursos Hidráulicos (González 1991).

Otro ámbito de relaciones que, sin comprometerlo en ningún puesto público, lo ponía en contacto con los funcionarios y proyectaba de Nacho una buena imagen local, fue el que desarrolló posteriormente como miembro de la Junta Cívica de Mejoras. Esta organización era nombrada por el ayuntamiento en turno y tenía como función organizar el carnaval, la principal fiesta de Autlán y de la región-, y administrar los fondos reunidos durante este evento para obras sociales como: apoyar al hospital, al asilo de ancianos y a otras instituciones. Su participación en esta organización despejó su imagen de "fuereño" asociada con las empresas que se benefician de los recursos locales -el agua del subsuelo- y, una vez que los agotan, se marchan. Este había sido el caso de *La Minera Autlán*.

El acceso a la tierra

En la ampliación de la empresa desempeñaron un papel importante las relaciones de Nacho con los rentistas privados y con algunos ejidatarios. De hecho, lo que parecía una limitante para ampliar la superficie de siembra en tierras pertenecientes a los ejidos -que por ley no debían ser rentadas, salvo en algunos casos especificados por la misma- se convirtió en una ventaja importante para la compañía (ver cuadro 1). En el capítulo 2 he descrito cómo las primeras compañías que llegaron al valle de Autlán rentaron inicialmente por cinco años algunas propiedades privadas de mayor tamaño a cambio de una cantidad de dinero anual y de la perforación de un pozo, del equipo de bombeo y del desmonte del terreno. Posteriormente, esta posibilidad fue cada vez más reducida debido a que los propietarios privados decidieron irrigar

ellos mismos sus tierras con financiamiento de los bancos privados y sembrarlas con hortalizas o con cultivos como aguacate, mango y caña. Durante los años setenta, según comentó de uno de los administradores de la compañía *Prosperidad*, había el acuerdo entre ellas de no pelearse por los productores y de ofrecer cada año un precio tope por la tierra. Este acuerdo, sin embargo, fue cada vez más difícil mantenerlo. Llegaron nuevas compañías nacionales y norteamericanas -algunas permanecieron sólo un ciclo o dos -que provocaron fácilmente el incremento del precio de la tierra para hacerse de superficie de siembra; además, hubo productores locales que ampliaron superficie de siembra para exportación y también comenzaron a rentar tierras y a ofrecer precios más altos que las compañías.

La tierra de los ejidos se convirtió en una alternativa necesaria para ampliar la superficie de siembra de hortalizas; pero existían varios problemas: las parcelas eran de entre cuatro y nueve hectáreas, muy pequeñas para el tipo de tecnología y organización del trabajo de las compañías y para aprovechar la capacidad de riego de un pozo, que en esta área alcanza a irrigar entre 40 y 70 hectáreas. Por otra parte, para los ejidatarios que cultivaban su tierra, dejar de hacerlo por los cinco años que pedía la compañía era demasiado tiempo; además, a muchos no les convencía un acuerdo colectivo de renta y posteriormente aprovechar todos el pozo que dejara la compañía como pago de renta, por último, desconfiaban de la compañía y temían de que fuera una estratagema de ésta para denunciarlos ante el Departamento Agrario por rentar ilícitamente la tierra y tratar de quitárselas. Ellos desconfiaban de esta dependencia gubernamental, que en realidad había servido a los intereses de los terratenientes locales, quienes, según la información que consulté en el expediente agrario del ejido de Autlán, habían logrado dejar sin ejecución la afectación de varias propiedades que debieron fraccionarse y repartirse entre nuevos ejidatarios.

Al hablar sobre la problemática de la renta, me interesa dejar claro, que los empresarios agroexportadores, para ampliar su área de operación y acceder a la tierra de los pequeños productores, ejidales, quienes la valoraban en términos diferentes a los empleados por los pequeños propietarios y empresarios que producen para el mercado internacional, debieron desarrollar una red de relaciones con estos productores y conducirse conforme a las categorías socioculturales que les permitieran establecer una comunicación con ellos y llegar a ciertos acuerdos; así mismo, tuvieron que relacionarse con las autoridades locales -particularmente con el Departamento Agrario local y estatal- para que éstas garantizara a los ejidatarios que no serían perjudicados por establecer un acuerdo con la compañía.

Cuadro 1			
TENENCIA DE LA TIERRA PRODUCTIVA DEL MUNICIPIO DE AUTLÁN, JALISCO (1981)			
Tipo de tenencia	Superficie (hectáreas)	Número de productores	Dotación promedio (hectáreas)
Ejido (28 organi zaciones)	8 665	1 938	4.5
Pequeña Propiedad	5 085	249	20.4

Fuente: SARH, Distrito El Grullo 1981.

Los empresarios agroexportadores no tenían relación con los ejidatarios, o solamente se relacionaban con algunos de manera contractual, cuando ellos o sus familiares trabajaban como asalariados. Para acceder a las tierras ejidales buscaron un *intermediario* de entre los mismo ejidatarios para establecer la comunicación y convencerlos de las ventajas de rentarles por cinco años sus tierras. Los campesinos deberían tener sus parcelas colindantes y un buen entendimiento entre sí que permitiera afrontar colectivamente los riesgos de la nueva práctica y, posteriormente, la administración del pozo.

El ejido de Mezquitán

En 1976, la compañía Rancho El Emporio rentó a diez productores del ejido de Mezquitán a cinco kilómetros al norte de Autlán, 70 hectáreas por cinco años a cambio de la perforación de un pozo profundo, las instalaciones y equipo de riego y una cantidad de dinero que resultó ser mucho mayor a la del precio local de la renta de tierra para producir cultivos de autoabasto. Este caso está documentado detalladamente en el trabajo de Verhulst (1989) y/o comprobé a través de entrevistas con varios de los ejidatarios y funcionarios de la Secretaría de Agricultura. Por

razones de espacio no puedo profundizar en él, y sólo apuntaré algunos elementos necesarios para la discusión de este capítulo.

En primer lugar, me interesa apuntar que para Nacho fue fundamental la relación con la comisariada y líder del ejido. Ella tenía una personalidad muy dinámica, gran capacidad de expresión y fácil relación con funcionarios de las dependencias gubernamentales. Esta persona se encargó de integrar el grupo y, posteriormente, de hacer posible la comunicación directa entre Nacho y ellos. Además, para disipar la resistencia a rentar, viajó con Nacho -así lo atestiguar gente del ejido- a Guadalajara al Departamento Agrario, donde lograron obtener un documento en el que, al parecer, se les autorizaba para celebrar este contrato de renta. La ventaja personal que obtuvo como promotora del proyecto fue que el pozo se hiciera en su parcela, lo que le facilitaría posteriormente el uso del agua y aseguraba su derecho a usufructuarlo.²

En segundo lugar, existe una diferencia en la valoración de la tierra que explica el interés de los ejidatarios en rentarla y su aceptación de una cantidad más baja por este concepto. En el capítulo 2 ahondé sobre esta problemática, y sólo me interesa agregar que el grupo de nueve ejidatarias y un ejidatario encontró ventajas al rentar sus tierras a la compañía, pues se encontraban alejadas del centro de población donde residían, eran arenosas y de bajos rendimientos agrícolas y prácticamente todas las mujeres rentaba sus parcelas o las daban en mediería a campesinos locales. En 1976 la compañía les pagó doce mil pesos por doce meses de renta de una parcela de ocho hectáreas, cuando un año antes las cuatro mujeres que rentaban consecutivamente sus tierras habían recibido seiscientos pesos. Además, este contrato les permitiría tener terrenos de riego -lo que ellos comprendían que era imposible lograr con sus recursos y relaciones-. Con el riego podrían recibir una renta más alta o podrían realizar diferentes cultivos. Como vimos en el capítulo 2, los ejidatarios valoraban su tierra en términos de una agricultura de temporal de baja calidad que producía para el mercado y el autoabasto familiar, mientras que la compañía lo hacía en términos de una agricultura de exportación, en la que el precio de la tierra local se encontraba muy por debajo del precio que se pagaba en otros países y del que debían negociar año tras año con otros propietarios locales.

En 1981, al terminar el contrato de cinco años, los ejidatarios habían revalorizado su tierra. Tenían riego y sabían que era posible sembrar en ella cultivos de un alto valor en el mercado internacional. Del total de ejidatarias y ejidatario, sólo dos desarrollaron cultivos de riego por su cuenta; el resto aceptaron seguir

rentando su tierra a Nacho. El les pagaba la renta por adelantado y cuando tenían problemas económicos -hospitalización o enfermedad de un miembro de la familia- o querían hacer un gasto especial, como comprar una casa, les prestaba dinero a cuenta de renta de los siguientes años. Verhult (1989:48-49) señala que para quienes rentaban en estos términos esta forma de operar respondía al tipo de economía diversificada, en la cual la renta de la tierra proporcionaba una parte de su inestable ingreso; sin embargo, una deuda que no terminaban de pagar les daba escasa capacidad para negociar frente a la empresa precios más altos por su tierra. A partir de 1982 bajó el rendimiento del pozo -el volumen de agua extraído- y la compañía tuvo que introducir riego por goteo para continuar sembrando la misma superficie. Esta situación disminuyó la capacidad de negociación de las ejidatarias frente a la compañía. Tanto el establecimiento de ciertos lazos de dependencia económica, debidos a una valoración de la renta en términos de complementar una economía familiar, como una limitación en cuanto a su capacidad de negociación, explican el que el empresario pagara en 1987 rentas anuales de entre 40 y 60 mil pesos por hectárea, cuando por ciclo agrícola se pagaban en el área entre 200 y 600 mil pesos por la misma superficie. La excomisaria lograba, al parecer, el precio más alto que la compañía pagaba a las ejidatarias de Mezquitán; además, obtenía el pago del seguro de gastos médicos para ella y su familia.

La organización de la empresa

El aumento de la superficie de siembra en Autlán y la apertura de áreas de producción hortofrutícola en otros lugares distantes, obligaron a modificar la organización interna de la empresa. Fue necesario delegar funciones y crear nuevos puestos.

En primer lugar, se contrató de tiempo completo a una persona para que llevara la contabilidad y elaborara la nómina. Asimismo, hubo un responsable del manejo de los materiales y suministros de la compañía y se formalizó el puesto de encargado o jefe del "empaque" y posteriormente de los invernaderos. Este realizaba, además, otras funciones en la planta industrial. El cambio más importante, sin embargo, consistió delegar en el personal de confianza de la compañía la responsabilidad de una unidad de producción o *rancho* de entre 35 y 70 hectáreas de cultivo. Esta estableció en los alrededores de Autlán varias unidades de cultivo, cada una de ellas con su fuente de agua independiente y con un *jefe de rancho*. Este pasó a tener un margen amplio de decisión en los aspectos técnicos, en la organización del trabajo y administrativo; esta última tarea consistía en informar a

la administración sobre la cantidad de insumos utilizados y el número de trabajadores eventuales que operaban con él.

El papel de Nacho y Robert pasó fue, en primer lugar, supervisar las actividades de este personal de confianza a través de encuentros diarios con cada uno en los ranchos en los que fungían como responsables; la coordinación entre todos los jefes de rancho se establecía durante una reunión de entre 10 y 15 minutos que se efectuaba todas las mañanas antes de salir al campo en una tienda de abarrotes cercana al centro. En estas reuniones se trataba de organizar de manera más eficiente el uso de la maquinaria agrícola y de los vehículos de transporte, así como la distribución de las cuadrillas de trabajadores eventuales.

Los jefes de rancho eran de fuera de la región y, al igual que sus patrones, fueron identificados como "fuereños". Puesto que sus ingresos y futuro dependían de la empresa, se identificaron con los propietarios. Tenían un empleo fijo, un sueldo poco más alto y un vehículo de la compañía para transportarse. Se comunicaban directa y personalmente con Nacho, a quién siguieron hablando de "tú" y en el tono de familiaridad y de broma de cuando era un pequeño productor. Nacho les tuvo a algunos de ellos tanta confianza, que los puso como titulares de los terrenos de cultivo que compró la compañía. Esto último era una estrategia para no ser denunciado como latifundista ante el Departamento Agrario y así sortear más fácilmente los problemas con los demandantes de tierra.

Los "jefes de rancho" se convirtieron en el principal vínculo entre los trabajadores eventuales y la empresa. Durante varios años distribuyeron entre estos últimos los sobres con sus salarios. Cada jefe de rancho reclutaba a los trabajadores de la región que requería para las labores agrícolas a través de *cabos*. Estos contaban con mayor experiencia en las labores manuales de cultivo y con cierta capacidad para organizar el trabajo y mandar a la gente. A ellos se les ponía al frente de un *cuadrilla* de entre 10 y 30 trabajadores de campo reclutados entre sus familiares, amigos y vecinos.

Con el crecimiento de la producción hortofrutícola en Autlán se hizo necesario contratar mano de obra fuera de la región, y fueron los trabajadores de confianza quienes, a través de sus relaciones, buscaron en los lugares de los que eran originarios o en donde habían estado gente que quisiera trasladarse temporalmente a levantar la cosecha. Al llegar a Autlán esta gente, eran organizadas las cuadrillas de trabajadores y se les designaba un cabo. Nacho entablaba relación personal con ellos y les encomendaba que al siguiente año, al llegar a la temporada de trabajo, reunieran a jornaleros su pueblo natal y le hablaran por

teléfono para decirle cuántos eran y lo que costaría transportarlos en camión de pasajeros hasta Autlán (ver capítulo 2).

Un nuevo elemento en la empresa, en esta segunda fase, es la existencia de unidades descentralizadas de producción de hortaliza, como la de Tuxcacuesco. Estas últimas tuvieron un "jefe" de unidad, a quien se responsabilizó de la producción y del empaque de la fruta. La unidad tenía una organización similar a la que tuvo la empresa al iniciar el cultivo: había trabajadores de planta que operaban la maquinaria y los vehículos de la compañía y trabajadores eventuales que reclutaban los cabos o jefes de cuadrilla. Su responsable realizaba tareas administrativas, pero informaba de todos sus movimientos al contador de Autlán y dependía de la bodega de la compañía en dicha ciudad para abastecerse de insumos, herramientas y refacciones que requería. Los jefes de unidad eran conocidos de Nacho y anteriormente fueron pequeños horticultores que aceptaron trabajar para la compañía porque les ofreció un salario fijo y un porcentaje de las utilidades de la unidad a su cargo. Nacho visitaba cada ocho o quince días cada unidad, dependiendo de los problemas, y el jefe de ella viajaba una o dos veces por semana a Autlán para entrevistarse con Nacho y Robert y atender diversos asuntos con los responsables de la contabilidad, de los suministros y de cierta maquinaria.

La empresa estaba conformada a partir de una *red de relaciones sociales diferenciadas* -de amistad, de parentesco, contractuales, de asociación mercantil- y *jerarquizadas* que entablaban los socios con los trabajadores más cercanos y éstos con los cabos y los trabajadores eventuales. Esta red permitió a la empresa sortear los problemas de la producción y el procesamiento industrial de las frutas y hortalizas en la región. Con base en ella se mantenía y se reclutaba el personal necesario para operar y para crecer. Sin ella difícilmente hubiera podido desarrollarse y competir en el campo empresarial en que operaba local e internacionalmente.

La consolidación

La agricultura como conquista: extensificación y diversificación

El maridaje entre las empresas El Emporio y Dixon había permitido ampliar la superficie de siembra; las utilidades sirvieron para comprar tierras y ampliar la infraestructura en instalaciones, maquinaria agrícola y vehículos. A principios de 1980 ambas empresas decidieron invertir en una distribuidora en Mc Allen, Texas

el principal puerto de entrada de las hortalizas mexicanas de occidente a Estados Unidos. La distribuidora se encargaría de comercializar la producción de la empresa y de los productores locales con los distribuidores mayoristas, las cadenas de supermercados y de restaurantes de comida rápida en los Estados Unidos. El proyecto implicaba invertir en instalaciones apropiadas -bodega, cuartos fríos, oficinas, etcétera- y personal de planta. Además requería un nivel de producción que asegurara el uso eficiente de la capacidad instalada de la distribuidora durante la mayor parte del año.

El proyecto se inició con la compra de un terreno en Mc Allen, Texas y con la renta de una bodega y oficinas para el personal eventual administrativo y de ventas. Antes de cumplir un año de operar de esta manera, la sociedad entre estas dos empresas se deshizo, por razones que no me fueron claramente especificadas. *Dixon To-ma-toes* se quedó con el terreno y retribuyó a *Rancho El Emporio* su parte de la inversión que había hecho.

La separación no afectó los planes de producción y crecimiento de El Emporio ya que a estas alturas de su desarrollo contaba con la capacidad financiera y con los contactos necesarios con los bancos nacionales y norteamericanos que le permitieron seguir con la comercialización. Por otra parte, Robert con el proyecto de la distribuidora, había ampliado su conocimiento y sus relaciones en Mc Allen, Texas, y al iniciar de la cosecha de 1982 registró la compañía en Estados Unidos con el nombre de *Rancho El Emporio Company* y contrató vendedores que comercializaran la producción en instalaciones rentadas.

Cuando la empresa deshizo la sociedad con su contraparte norteamericana, se volvió vital consolidar sus vínculos con el mercado internacional, al tiempo que incrementaba su actividad en México. Robert se encargó de la comercialización y de negociar los anticipos de dinero a cuenta de producto con diferentes empresas compradoras norteamericanas; esta sería la principal fuente de dinero líquido para la producción de Rancho El Emporio. Esta estrategia era posible debido a que la compañía tenía un estatuto legal en ambos países, antecedentes como empresa productora formal en el medio social de Mc Allen y una capacidad operativa -infraestructura en ambos países y un personal capacitado- que le permitía firmar contratos con empresas compradoras norteamericanas, a las que podía asegurar cierta producción y calidad de fruta en una determinada época de mercado. Este conjunto de elementos -status jurídico, antigüedad en el medio y capacidad instalada adecuada- le permitió negociar con sus clientes un precio de compra antes de la siembra, o bien manejar ella misma las cotizaciones de la producción de acuerdo a

los precios corrientes del mercado norteamericano. En estas condiciones la empresa tuvo, por primera vez, mayor control sobre la comercialización de sus productos y, de esta manera, pudo incrementar aún más sus utilidades. A partir de este momento creció con mucho más independencia y celeridad que en los años anteriores (gráfica 1); además, aumentó progresivamente su capital de trabajo y amplió su red comercial para acceder a los mercados terminales. En este periodo *Rancho El Emporio Company* operó cada vez en mayor escala -aunque con ciertas modificaciones que le dieron ventaja sobre las empresas norteamericanas (capítulo 7)- los contratos y prácticas que antaño utilizaron con ella las empresas comercializadoras norteamericanas para limitar sus utilidades e impedir que creciera y se independizara. Parecía que finalmente el noviciado había terminado y Rancho El Emporio se convertía en un *broker*. Cuatro años después de iniciar operaciones en Estados Unidos, en 1985, terminó la construcción de sus instalaciones y tuvo personal de planta, en McAllen, Texas. Para llegar a esta situación fue necesario que la empresa ampliara su área de operación en la producción de hortalizas en México y coordinara sus actividades en ambos países; además, fue necesario modificar la organización interna de la compañía y delegar autoridad en terceras personas.

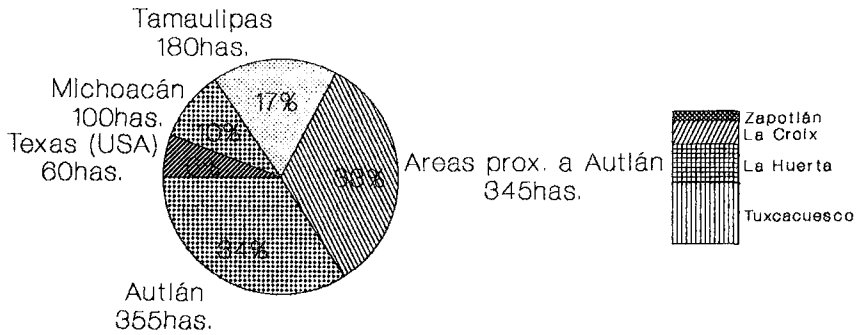
En 1979-80, El Emporio inició el cultivo de hortalizas en una área que por esas fechas se abrió al riego en Tampico, Tamaulipas, en el norte de México. Esta inversión la realizó la empresa en sociedad con un cuñado de Nacho con experiencia en la producción hortícola y que, además, contaba con maquinaria agrícola y tierras propias. El Emporio aportaría buena parte del capital de trabajo e irían al 50 por ciento en las utilidades. *El Emporio Co.* comercializaría la producción en Mc Allen, Texas. La sociedad duró dos años y se terminó por iniciativa del cuñado de Nacho, quien estaba inconforme con los informes sobre los precios de venta de sus productos en Estados Unidos. El cuñado se separó para sembrar por su cuenta hortalizas y El Emporio continuó produciendo en la región en las tierras que Nacho había comprado varios años atrás, cuando producía algodón. Un hermano de éste que era jefe de uno de los ranchos de la compañía en Autlán recibió el ofrecimiento de ser administrador de la segunda unidad descentralizada de la compañía a cambio de un sueldo más alto y un porcentaje de las utilidades.

Inversiones en unidades centralizadas en Autlán

A la inversión en Tampico siguió una serie de inversiones en municipios cercanos a Autlán, donde no se habían sembrado hortalizas antes o tenían poco tiempo de

iniciados estos cultivos en gran escala para el mercado internacional. La justificación de estas inversiones se basaban en los resultados positivos que habían arrojado las siembras en Tuxcacuesco y en Tampico, lugares donde encontraron tierra y trabajadores suficientes y baratos; además capturaron la producción de otros productores que deseaban exportar a Estados Unidos.

Gráfica 2
Superficie de Siembra Hortofrutícola
de Rancho El Emporio, temporada 1988



Fuente: Entrevista con los propietarios

La cercanía de las áreas de apertura a Autlán representaba una ventaja para la empresa: podía utilizar la capacidad instalada -maquinaria agrícola, vehículos de transporte, laboratorio, planta industrial, invernaderos, cuarto frío, bodegas, sistema

de comunicación, etcétera- y de trabajo -personal administrativo, de compras, de manejo de inventarios, grupo especializado en fertilización y combate de plagas, etcétera- durante la mayor parte del año sin que sus costos se multiplicaran. La maquinaria y los trabajadores podrían ser movilizados sin grandes costos. De esta manera se justificaban las inversiones en equipos más costosos, como un sistema de comunicación eficiente, la compra de maquinaria pesada para construir caminos, la adquisición de unidades de transporte de mayor capacidad, etcétera. Además, se podrían ensayar nuevos cultivos y ampliar los periodos de producción para cosechar las frutas y hortalizas continuamente durante la mayor parte del año. Por último, podría utilizar la red de relaciones que Nacho durante sus más de trece años de vivir en la región había hecho con funcionarios de las agencias federales y estatales, con organizaciones de productores y con políticos locales.

En 1984 la compañía rentó 100 hectáreas en un municipio cercano -a unos 35 kilómetros- llamado La Huerta, donde sembró jitomate, calabaza y melón para el mercado de exportación. En este lugar sólo trabajó dos años, porque el clima -más húmedo y lluvioso que el de Autlán- causaba fuertes problemas en la producción y en la calidad de los cultivos. A fines del mismo año, y hasta 1986, El Emporio se extendió a Barra de Navidad, en el municipio cercano de Cihuatlán. Allí sembró 60 hectáreas con calabaza y jitomate, entre otros cultivos. La decisión de abandonar este lugar se debió a que los propietarios de las tierras querían cobrarle la misma cantidad de dinero que pagaba en Autlán y esto, aunado a problemas financieros que afrontó la compañía en 1986, la llevaron a desmontar un empaque provisional que tenía y unas barracas de lámina de cartón que había construido para los trabajadores de Autlán y de otras regiones del país que acudían a levantar la cosecha.

En 1987, en una propiedad rentada con aproximadamente 200 hectáreas, la compañía empezó a producir jitomate y calabaza en *La Croix*, un lugar situado a unos 30 kilómetros de Autlán. Esta inversión la hizo en sociedad con un mediano productor -80 hectáreas de jitomate- de Autlán, en ese mismo año inició la siembra de melones en una nueva área recién abierta al cultivo hortícola en el estado de Michoacán. Esta última, no obstante la distancia, es administrada directamente desde Autlán, y parte del personal y del equipo se desplaza al lugar. Por último, en 1988 abrió una nueva área de producción en el valle de Zapotlán, a 95 kilómetros de Autlán, en sociedad con un agricultor y ganadero de este lugar (capítulo 7).

Las unidades descentralizadas y la necesidad de una estructura corporativa

En 1984, con base en un razonamiento que Robert: "me es imposible dejar un buen negocio", la compañía diversifica la inversión. En Los Mochis, Sinaloa, en el noroeste del país, Rancho El Emporio adquirió una empacadora de jaibas, que comercializaba a través de su distribuidora en McAllen. Al frente de esta empresa pusieron a un cuñado de Nacho. En 1986, después de que este último se relacionó en área, la compañía decidió sembrar cultivos hortofrutícolas pero no encontró especiales ventajas para producir en esta región y por ello optó por concentrarse en el occidente de México.

Después de la inversión en la distribuidora, en 1987, Rancho El Emporio comenzó a sembrar cultivos hortícolas en el estado de Texas, Estados Unidos. Con este fin, Robert formó una sociedad con un agricultor norteamericano de ascendencia japonesa. En 1988 sembraron 50 hectáreas de col, con resultados que Robert consideró de poco interés económico, por lo que lo que decidió concentrar sus inversiones en donde menores gastos y mayores utilidades pudiera alcanzar: el occidente de México.

La distancia entre Autlán, Tampico, Mochis y Mc Allen y el volumen creciente de las inversiones en estos lugares hacía necesario dar mayor poder de decisión a los administradores en asuntos administrativos y técnicos. Cada unidad descentralizadas tuvo su administración, su personal técnico, la maquinaria y la infraestructura necesaria operar de manera independiente. El manejo de los recursos financieros, el plan de siembras -cultivos, superficies y fechas- y la comercialización era decisión de los socios, quienes debieron de apoyarse en un personal técnico y administrativo especializado. El margen de acción y de decisión de cada socio se especializó y se restringió. Ellos debían sujetarse a una mayor formalización de las funciones y los roles explícitamente definidos dentro de la empresa, para no provocar malentendidos y conflictos. La empresa cada vez más se corporativisaba.

Complejidad administrativa y comunicativa de la empresa

La expansión de la empresa creó un dinamismo particular relacionado con el conjunto de las inversiones. Para su consolidación, la empresa había adquirido un nivel de complejidad que hizo necesario modificar su organización interna y establecer canales de comunicación que posibilitaran la coordinación de actividades y la conjugación de experiencias y relaciones entre quienes formaban parte de ella. En primer lugar, entre los socios hay una división y especialización mayor de actividades de la empresa. Nacho atendería las inversiones en el occidente de México y Robert las que se hicieran en otros estados del país y en Estados Unidos.

El primero se movilizaría por tierra y entablaría comunicación directa con los responsables de cada una de los diferentes departamentos que daban servicio a todas ellas (de maquinaria, fertilización, fumigación, empaque, invernadero, contabilidad, compras y bodega), con los jefes de rancho y con los responsables de las unidades descentralizadas de la costa de Jalisco, La Croix, Ciudad Guzmán y Michoacán. Robert, en cambio, viajaría en el avión de la compañía y se relacionaría con los responsables que operaban en Sinaloa, Tampico y en McAllen.

En segundo lugar, la complejidad organizativa que propiciaron las inversiones fuera del occidente de México hizo necesario reorganizar las relaciones entre el personal de la empresa y crear puestos que anteriormente no existían. Para las inversiones en Tampico, Sinaloa y McAllen se echó mano de las relaciones familiares de ambos socios. En los dos primeros lugares, como señalé anteriormente, los encargados fueron el cuñado y un hermano de Nacho. En McAllen estuvo a cargo un hijo de Robert que había estudiado administración en California. Este posteriormente se trasladaría a Autlán y ocuparía el puesto de contralor de la empresa y de responsable de las exportaciones.³ Nacho y Robert buscaron dentro de su círculo de mayor confianza a quienes tuvieran experiencia previa y capacidad para hacerse cargo de las nuevas actividades; con los elegidos se facilitaba la comunicación y, a través de una participación en las utilidades, se pretendió la identificación entre los intereses propios y los de la empresa. Los responsables tuvieron a su cargo a los trabajadores de planta, en quienes delegaron diferentes funciones.

Años atrás, como señalé anteriormente, el incremento de la superficie de siembra en Autlán obligó a los propietarios a delegar en los jefes de rancho la responsabilidad de una unidad productiva. El crecimiento de la empresa en áreas circunvecinas en el sur y la costa de Jalisco y Michoacán planteó a la empresa la necesidad de aprovechar la maquinaria, la infraestructura en invernaderos e industria y los servicios de su personal. La solución organizativa que se dio en esta nueva circunstancia fue establecer áreas o departamentos con un personal responsable de ciertas tareas del cultivo (maquinaria, manejo de los trabajadores eventuales, fertilización, combate de plagas, atención del sistema de riego por goteo) y ofrecer servicios a todos los ranchos y unidades desconcentradas (producción de la planta en los invernaderos, procesamiento de ciertas frutas en el empaque de la compañía, suministro de algunos insumos). Este personal día a día cobró mayor importancia, redujo el margen de decisión de los jefes de rancho y su influencia sobre Nacho.

A diferencia de los jefes de rancho, que son viejos trabajadores y parientes de Nacho, los responsables de estas áreas o departamentos fueron ingenieros agrónomos egresados de la escuela de agricultura local. Su juventud, educación y ambición los llevó a considerarse en un estatus más alto que el resto de los trabajadores y a disputarles la toma de decisiones en el manejo de la producción y del personal de la empresa; su táctica fundamental fue presionar a Nacho para que concentrara en los departamentos encabezados por ellos decisiones que antes se tomaban los rancheros. Esta situación ha creó división y malestar, particularmente entre estos últimos al advertir un menosprecio de su trabajo y de su experiencia en la empresa.

Nacho con la ayuda de los "ingenieros" estableció un sistema de control con el cual cerró dos fuentes tradicionales que habían recompensado el salario de los jefes de rancho y de algunos otros empleados administrativos "asociados" con ellos. Una era la venta de agroquímicos que la compañía les daba para aplicarlos en las huertas y la otra la práctica de inventar nombres ficticios de trabajadores eventuales para cobrar sus salarios. Con la llegada de los ingenieros y contadores la aplicación de insecticidas la realiza un departamento al frente del cual se encontraron dos ingenieros, y el registro de trabajadores y el pago de sus salarios fueron asignados al departamento de contabilidad. Con estas medidas se centralizó las decisiones, lo que originó el desinterés de un personal que había sido clave en el crecimiento de la compañía.

No entraré en mayores detalles sobre esta lucha interna entre el personal de la empresa, porque rebasan el objetivo de este capítulo. Solamente señalaré dos elementos que tienen que ver con el área de operación del empresario y con la respuesta eficiente de la compañía para operar en la producción y comercialización de frutas y hortalizas. En primer lugar, para Nacho es imposible supervisar como lo hacía anteriormente las tareas de cultivo, y su papel de coordinador ha pasado a ser de vigilancia. La comunicación con su personal la realiza cada vez más a través del radio de banda civil, en cuya frecuencia están conectados todos los trabajadores importantes de la empresa. Este sistema de comunicación, que se desarrolló en las medianas y grandes empresas será estudiado en el capítulo 7.

Con este sistema, Nacho podía establecer comunicación inmediata con el personal de cierta jerarquía de su empresa, pero lo hacía de manera pública e impersonal. Su empresa era varias veces mayor y había alcanzado un alto grado de complejidad en las actividades y en las relaciones que mantienen entre sí quienes integran su personal; por otra parte, se había improvisado la delimitación de

responsabilidades y se suprimieron los incentivos que había. Un jefe de rancho utilizó la siguiente metáfora para dar cuenta del proceso de toma de decisiones, del que fueron excluidos: "el cuerpo creció mucho, pero la cabeza se quedó chiquita". En todos estos cambios se advierte, en general, en el personal de la empresa un creciente desinterés y descuido. La empresa como Rancho El Emporio ha dejado de ser en el valle de Autlán la que más altos rendimientos tienen; en su lugar, son los medianos productores, que cultivan entre 20 y 60 hectáreas -el tamaño de un rancho de la compañía-, con mucho menos infraestructura y costos, los que actualmente alcanzan los mayores rendimientos. Las ventajas que, sin embargo, tiene la compañía ante estos últimos es su volumen de producción, la diversificación de productos hortofrutícolas, la compra masiva de sus insumos y el sistema de comercialización más directo en los mercados nacional e internacional.

El Emporio cambió su organización interna, pero con el propósito de consolidarse en el campo empresarial de las frutas y hortalizas que opera en los mercados nacional e internacional. En los últimos años la empresa ha enfrentado, al igual que la mayoría de los horticultores locales, una fuerte crisis financiera, que le ha hecho retroceder y disminuir su volumen de operación en la producción y comercialización de sus productos. Esta situación ha llegado luego de que he terminado la investigación de campo, razón por la cual no puedo ofrecer un diagnóstico más preciso.

La crisis que enfrenta la empresa tiene su origen en el crecimiento rápido y poco planificado que hizo a partir de la distribuidora en 1985, cuando la empresa invirtió en varios lugares en los que no obtuvo los resultados esperados. Este fue el caso de las inversiones en Sinaloa, Texas y en la Huerta y la Croix Jalisco. En 1988 y 1989 la empresa solicitó un crédito al Banco de Comercio Exterior y a la banca local para mantener en producción la mayor superficie de siembra de su historia (gráfica 1). Al concluir el ciclo productivo la empresa se encontró con que los precios del mercado nacional e internacional fueron bajos, e igualmente bajos los rendimientos en algunas de las áreas y unidades de producción. La empresa solicitó una reestructuración de su deuda y mayor crédito a la banca local, que se lo otorgó con intereses altos y plazos cortos. En 1990 los resultados se repitieron y la empresa no pudo cumplir con sus adeudos y se quedó sin liquidez. En 1991 a 1992 la empresa redujo su superficie en una proporción similar a la que sembró en 1977 y despidió a tres cuartas partes de sus empleados.

En 1991 ⁴*Rancho El Emporio* tenía en el sur de Jalisco una inversión de calculada de \$ 13 749 millones de pesos, es decir, aproximadamente 4.4 millones

de dólares; sus pasivos habían ascendido a \$ 8 558 millones de pesos, cerca de 2.8 millones de dólares. La comercializadora de Mc Allen la cerró y rentó las instalaciones. Actualmente, El Emporio ha tenido que recurrir al financiamiento de intermediarios comerciales norteamericanos y dejado en sus manos la comercialización de sus productos.

Los precios bajos que desde 1989 enfrentó El Emporio y otros agricultores de Autlán en el mercado nacional e internacional son resultado de la política económica adoptada desde 1987 por el Estado mexicano, como lo he señalado en otros trabajos (González 1993 a y b). El mercado nacional, al que se dirigen las tres cuartas partes de la producción hortofrutícola y la mayor parte de la producción de Autlán (CNPH 1990), se ha visto saturado debido, por una parte, a la disminución del consumo de hortalizas y frutas causado por el deterioro del poder adquisitivo y el desempleo nacional; por otra parte, al aumento de las importaciones de estos productos se presentó en 1986, cuando México se suscribió al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio). En el caso de Autlán advertimos que las importaciones de jitomate de California durante los meses de otoño tuvieron un fuerte impacto en la baja de los precios (ibíd). En 1991 las huertas debieron ser barbechadas con frutas, debido al precio tan bajo que hubo en el mercado nacional.

El volumen de las exportaciones mexicanas al mercado estadounidense durante 1989 y 1990 se incrementó notablemente, pero disminuyeron considerablemente su valor; esta situación ayuda a explicar el precio bajo que obtuvo El Emporio. Esta situación tiene su origen en una mayor competencia que enfrentan los productos mexicanos en los Estados Unidos (Horcasitas 1989); pero también, en la imposibilidad de la organización nacional de productores hortofrutícolas para regular las siembras y las exportaciones y evitar la saturación del mercado norteamericano de invierno y los precios bajos (ibíd). En 1990 la CNPH dejó de ser el organismo oficial para distribuir los manifiestos de exportación, como consecuencia de la política desregulatoria adoptada por la administración del presidente Salinas.

Conclusiones

Para esta empresa es claro que su campo de operación se concretó en un principio a las acciones del área y a sacar ventaja de la maestría y de los vínculos de que carecían las empresas norteamericanas ya establecidas o que deseaban invertir en esta área productiva en México. No obstante operar en pequeña escala y ser nueva

en el medio pudo negociar condiciones más favorables con las estadounidenses que le permitieron fortalecerse a partir de su manejo en la producción y el acceso a los recursos productivos locales. Posteriormente se extendió a la comercialización y logró incursionar progresivamente en esta actividad empresarial.

La consolidación de la empresa en el área comercial le llevó a ampliar y diversificar la producción en Autlán y en los lugares donde podía utilizar su infraestructura productiva y social. A medida que logró este objetivo, simultáneamente se redefinió su capacidad de acción y de negociación en el medio internacional y en la comercialización de sus productos en él. En la medida que pudiera conjugar las acciones que desarrollaba en los dos ámbitos, tendría la posibilidad de mantenerse en el campo empresarial de las frutas y hortalizas y disputar nuevos espacios. En este sentido, los procesos locales, al igual que los internacionales, son construidos por los actores sociales. Si bien el impacto es mucho más visible en el primero, ello no implica que deje de presentarse en el segundo pues éste tiene la dinámica que le confieren el conjunto de los participantes. El caso aquí presentado permite ver que productores pequeños, con muy poco capital y vínculos reducidos con el mercado internacional, tienen posibilidades de desarrollarse en él no obstante el control que ejercen las grandes agroempresas norteamericanas.

Ahora bien, la posibilidad anterior no es extensiva a todos los productores, y tiene que ver con la determinación de cada uno de ellos, la maestría con que se desempeñen en el campo empresarial y las condiciones mismas del campo, que pueden presentar límites y posibilidades. Para los protagonistas de este estudio de caso el incursionar en gran escala en este campo empresarial implicó desarrollar una *estrategia múltiple*. En primer lugar esta estrategia se aplicó *al manejo económico de su empresa* e implicó desarrollar una infraestructura productiva -maquinaria agrícola, de transporte e industrial, bodegas, oficinas-, diversificar las fuentes de financiamiento internacionales y nacionales, desarrollar un sistema de trabajo acorde con las dimensiones y las necesidades de la misma y participar activamente en la comercialización en los mercados nacional y de Estados Unidos.

En segundo lugar, la estrategia se aplicó *al manejo de las relaciones sociales*. La empresa se constituyó como resultado de una red de relaciones *diferenciadas y jerarquizadas* en los lugares donde operaban en México y en Estados Unidos. Los propietarios a través de intermediarios locales debieron conseguir tierras baratas, que no estaban abiertas a los cultivos de exportación y difícilmente se las hubieran rentaban a "fuereños". Asimismo, fue necesario

establecer una red de relaciones, que desarrollaban los trabajadores de su empresa, para atraer a los trabajadores eventuales que requería para realizar los cultivos en una escala cada vez mayor. Por otra parte, la posibilidad de identificar nuevas oportunidades de inversión y resolver conflictos locales en el acceso a los recursos naturales -el agua del subsuelo- y asegurar localmente un ambiente más favorable a las iniciativas de la empresa, se presentó debido a las relaciones que uno de los socios desarrolló al participar en diversas organizaciones y eventos de la vida local.

El otro socio, por su parte, redefinió y desarrolló múltiples relaciones en su país de origen, en donde negoció el financiamiento y llevó a cabo una estrategia comercial que culminaría con la distribuidora.

La doble estrategia -económica y social- que utilizaron los dueños de esta empresa para desarrollarla y fortalecerla, exigió de ellos una constante actualización de su conocimiento y de su capacidad de relacionarse con múltiples individuos y grupos en distintos lugares y con diferentes sistemas institucionales en los que se manejaba múltiples códigos culturales; estos últimos, son tipificaciones a partir de las cuales los actores sociales con que se relaciona el empresario interiorizan, objetivizan y externalizan las experiencias de su mundo cotidiano (Berger y Luckmann 1972).

Los empresarios debieron manejar estos códigos y conocer los límites y las oportunidades que se les presentaron en los espacios pluriculturales en los que operaban. En este sentido, los empresarios de Rancho El Emporio desarrollaron una tercera estrategia -esta vez *sociocultural*- al ampliar y diversificar los recursos de información y de comunicación que habitualmente manejan y para operar en un determinado campo empresarial.

El manejo sociocultural que debe desarrollar el empresario queda resumido con el término de *ambidestro*, que propuse al principio de este capítulo y su importancia se presenta también para las empresas norteamericanas quienes operan en México y desarrollar relaciones múltiples y diferenciadas les plantea retos semejantes a los que tienen que enfrentar los productores mexicanos en Estados Unidos.

Esta compañía, al participar en el campo, lo hizo reproduciendo el sistema de *intermediación* utilizado por las empresas norteamericanas. Esta situación era posible debido a que el campo empresarial estaba definido en los términos de una competencia cerrada en el que las ventajas de unos eran desventajas para el resto. Rancho El Emporio se constituyó en intermediaria de muchos productores locales,

cuya preferencia disputó a las empresas norteamericanas con base en el ofrecimiento de algunas pequeñas ventajas adicionales.

Algunos productores, como veremos en los siguientes casos, desafiaron el monopolio que esta empresa deseaba imponer respecto al acceso al mercado internacional y, al igual que ella, buscaron canales de comercialización más favorables y redituables. En este sentido, hay constantes cambios en los que los empresarios ambidiestros -independientemente de su origen nacional- son los que pueden mantenerse y crecer en el campo empresarial.

En la medida que la empresa creció y se extendió a diversos lugares fue necesario conformar un actor colectivo corporado, en el que se adoptaron reglas y procedimientos explícitos y se creó un cuerpo administrativo y técnico para hacer posible la participación de múltiples personas con diferentes jerarquías y la delegación del poder de decisión en los administradores. Los socios mismos, que mantuvieron el control de áreas críticas de la misma, debieron ajustarse a los estatutos y procedimientos que hacía posible la coordinación y las acciones colectivas. Esta complejidad creciente, sin embargo, fue improvisada y autoritaria y creó malestar entre aquellos que habían jugado un papel clave en su crecimiento.

El descalabro de la empresa en los últimos años debemos entenderlo en el contexto del campo empresarial en el que se privilegia la operación de gran escala. Con la distribuidora en los Estados Unidos, la empresa creció de manera muy acelerada. Esta situación la llevó a asumir riesgos que no le permitieron afrontar los cambios que implicó la política estatal.

NOTAS

1. Como lo señalé en el capítulo 1, un caso de esta acción empresarial en los países centrales de parte de los horticultores mexicanos fue la defensa exitosa que organizó la organización nacional de hortofruticultores para invalidar la acusación de *dumping* que formularon en su contra los hortofruticultores de Florida.

2. La autora no descarta el hecho de que, según ciertas murmuraciones en el ejido, esta promotora del proyecto de la compañía haya recibido algún otro tipo de ventaja de ella.
3. Esta responsabilidad era una labor conflictiva que Nacho y Robert rehuían, ya que frecuentemente implicaba hacer frente a la ira, las maldiciones y amenazas de los productores que había comercializado sus productos con la compañía y que estaban inconformes con el informe sobre las mermas que habían tenido sus productos durante el traslado y mercadeo, y los precios a los que se había vendido.
4. *Reestructuración económica del Valle de Alamo. Estrategia de desarrollo del "Grupo DAC"*. Estudio realizado por la Empresa Promotora Agropecuaria Universal, S.A. de C.V. México, D.F.

CAPITULO 5

UNA CARRERA POLÍTICO EMPRESARIAL: DIEGO PAZ

Los empresarios hortícolas

En este capítulo mi atención se centra en la carrera de vida de uno de los empresarios locales que desempeñó un papel sobresaliente en los cambios que experimentó la hortofruticultura en Autlán y que, además, logró desarrollar una de las cinco empresas más grandes del área. Al analizar la estrategia económica y política que desarrolló para llevar adelante su empresa, me interesa resaltar y ahondar en dos tópicos que tienen que ver con los llamados agentes externos y su participación en los ámbitos local y regional. En primer lugar, el llamado capital transnacional es heterogéneo en cuanto a las empresas que podrían agruparse bajo este término, y difícilmente puede atribuirsele una lógica única que dé cuenta de la diversidad de las que lo forman y de las estrategias que desarrollan frente a otros actores sociales, como los productores o al Estado. Más aún, la misma clasificación de empresas como transnacionales en contraposición a las nacionales, plantea ciertas dificultades para entender procesos de cambio en la agricultura en los cuales los empresarios nacionales se internacionalizan -no sólo en términos económicos, sino también sociales y culturales- y participan activamente en todos sus campos de interés dentro y fuera del país.

De acuerdo a la información de campo que presentaré el llamado capital transnacional ha estado representado por empresas con diferentes escalas de operación que compiten por el control de los recursos naturales y humanos y por promover y acaparar la producción agrícola orientada al mercado internacional. Existen grandes empresas, pero éstas no logran controlar totalmente la producción

y la comercialización del campo empresarial hortofrutícola; sus iniciativas constantemente desafiadas por empresas norteamericanas más pequeñas y por los productores locales que buscan romper el cerco que ellas les presentan. El hecho de que exista competencia y enfrentamiento entre las diferentes empresas estadounidenses operando en un campo empresarial como intermediadoras comerciales nos permite comprender cómo un grupo de productores hortícolas mexicanos, como el protagonista del estudio de caso que presento en este capítulo, pudo manejar en su favor las diferencias de aquellas y ganar márgenes de acción y de negociación mejores. De esta manera, dicho grupo logró hacer crecer sus empresas y obtener mayor margen de elección en el financiamiento y en la comercialización de sus productos en el mercado internacional. Estos empresarios locales, alcanzaron un nivel tal, que gracias a él pudieron competir con las compañías transnacionales por el acceso a los recursos productivos básicos en la región donde iniciaron sus empresas y en otras del país.

En segundo lugar, me interesa considerar desde el punto de vista histórico las relaciones que establecen el Estado con las empresas norteamericanas y con los productores locales. Sin dejar de reconocer el importante papel que desempeñan los intereses de los llamados "grupos dominantes" en el desenvolvimiento de las políticas del Estado, el punto de partida del análisis son las especificidades históricas de esta relación, la cual no puede ser reducida a un planteamiento unívoco y general de subordinación y alianza de Estado con las clases dominantes (Grindle 1986: 12)¹.

En este trabajo me interesa identificar la influencia que ejercen en situaciones concretas los productores hortícolas ante diferentes funcionarios públicos y frente a otros grupos y sectores sociales. En el análisis de estas acciones resulta revelador identificar y explicar cómo estos empresarios desarrollaron una red de relaciones múltiples (con base en parentesco, compadrazgo, amistad, etc.) dentro y fuera del área, que fue un elemento fundamental para ampliar y diversificar su actividad económica, acceder a recursos estratégicos y contrarrestar oposiciones y diferencias que surgieron en su actividad. El análisis de esta red de relaciones puede dar cuenta de cómo se desarrolla y estructura la acción del Estado y se construye un cierto orden social y cómo se libran las luchas y oposiciones entre los diferentes grupos sociales (Derossi 1971: 38; Carlos y Anderson 1981, y De la Peña 1986).

En este capítulo, en particular, hago ver la importancia fundamental que para estos empresarios hortícolas tuvieron las relaciones con aquellas categorías, grupos o sectores sociales a los que suele otorgarse poca relevancia, y pasividad en la definición de un proyecto económico empresarial, como los campesino y sus

organizaciones, los trabajadores de la empresa y el personal de menor jerarquía de la burocracia estatal: los extensionistas.

Una carrera empresarial: Diego Paz

El análisis de la información etnográfica se basa en una metodología que incorpora elementos de la sociología y de la historia que, sobre todo, intenta revalorizar la acción individual en el conjunto de procesos de cambio más amplio (Thompson 1981: 304). Esta metodología es complementada con un análisis de situaciones y de casos (Van Velsen, 1967) de ciertas etapas de la vida de Diego Paz en las que intervienen otros personajes centrales en la trama. La información básica me fue proporcionada por el mismo Diego en largos recorridos de varios días por las zonas de cultivo de su compañía. Durante estos trayectos conocí a sus empleados y sus socios y conversé con ellos. Pero los datos también proceden de otros actores que han estado vinculados con el protagonista, quienes me proporcionaron detalles que me permitieron ahondar ciertas etapas de la vida de este personaje. Por último, también echo mano de mis propias observaciones recogidas en su medio y en su interactuar diario con muy diversas personas. Sobre la riqueza de esta historia de vida para conocer una situación más amplia, resultan de interés las siguientes palabras que en una ocasión grabé del mismo Diego:

Muchas de las cosas que yo digo, las digo y las sopeso, porque el concepto que tengo de ellas lo he adquirido durante 44 años; después de haber vivido, oído y escuchado a mis compañeros mexicanos, dentro del ambiente en el que yo me muevo. Creo que somos producto de las circunstancias y de nosotros mismos. He procurado y procuro hablar en función de esas circunstancias y de nuestra realidad. y no sólo de mi realidad.

En la presentación de esta carrera empresarial me he propuesto proporcionar elementos que permitan situarlo como actor social en su medio, haciendo particular referencia a lo que llama el ambiente donde se mueve y a los compañeros que con él lo comparten. De esta manera, me propongo identificar a un actor de la agricultura de exportación en México y dar cuenta de las estrategias a las que recurre para ampliar sus empresas y concentrar buena parte de la inversión productiva en este tipo de agroindustria.

Antecedentes en la costa sur del estado de Jalisco

La carrera empresarial de una persona comienza prácticamente desde su infancia y su juventud, cuando interioriza un conjunto amplio de elementos del medio social y cultural en que se desenvolverá como empresario y desarrolla una serie de habilidades y de relaciones sociales que más tarde utilizará, redefinirá y ampliará en su estrategia como empresario.

La niñez y la juventud de Diego se desarrollaron durante la incorporación al cultivo del área costera del estado de Jalisco. Su padre, al igual que otros "colonizadores" de la región, llevó de fuera en el año de 1947, cuando Diego contaba con cinco años de edad. Antes de su arribo a esta región, su padre había trabajado en la producción de caña de azúcar en otra región de Jalisco que afrontaba fuertes problemas políticos causados por la reforma agraria que había emprendido el gobierno federal. Como consecuencia de los conflictos agrarios, su padre vendió sus propiedades y, junto con nueve agricultores de la misma población -familiares y amigos- que también vendieron sus propiedades, compraron tierras en la región costera y se mudaron a ellas para hacerlas producir. En este proyecto recibieron el apoyo del gobierno estatal, que pretendía alentar el poblamiento y la explotación ganadera y agrícola en la entonces apartada y "desaprovechada" región costera de Jalisco.

La infancia de Diego transcurrió en esta región. Su padre, al igual que los demás productores del área, cortaron y quemaron árboles, antes de poder sembrar cereales y criar ganado. A principios de los años sesenta, su padre y otro agricultor de la zona desempeñaron un papel relevante en la introducción de la caña de azúcar, y después en la gestión ante el gobierno federal para que estableciera un ingenio que procesara la producción de este cultivo. Cuando finalmente éste se construyó, la caña cubrió las mejores tierras de humedad del área.

Durante estos años Diego asistió a la escuela elemental en la población donde vivían, y posteriormente ingresó a la escuela secundaria en la ciudad de Autlán. A principios de los años sesenta, cursó año y medio de la carrera de médico veterinario en la Universidad de Guadalajara. A partir de este momento se incorporó de lleno al trabajo agrícola en el rancho paterno. Por esos años se inició en la costa de Jalisco el cultivo de sandía para el mercado de invierno de Estados Unidos. Diego, primero en fase experimental y posteriormente en una escala cada vez mayor, desarrolló en la propiedad familiar este cultivo.

Para mediados de los setenta la costa de Jalisco se había convertido en una de las dos regiones de México que mayor volumen de sandía exportaban a Estados Unidos en invierno. Las condiciones climáticas e hidrográficas del área permitían producir un fruto de muy buena calidad, y sacarlo al mercado en una época de escasez, en la que se obtenía buen precio. En estos años y en este contexto surgieron organizaciones locales de productores que buscaron nuevas vías de comercialización de su producto, mucho menos opresivas que las que les ofrecían las diferentes compañías comercializadoras estadounidenses (ver capítulo 3). Las organizaciones locales se consolidaron en 1975, cuando se formó una organización regional que las aglutinó y promovió la formación de nuevas organizaciones locales en aquellos lugares donde no existían. En la formación de las organizaciones locales, y sobre todo en la organización regional, Diego sobresalió como promotor, lo que le valió ser el primer presidente de esta última. Durante su desempeño en esta responsabilidad adquirió gran experiencia en el manejo de las relaciones con los productores del área, con las instituciones oficiales y, por último, con las empresas transnacionales. Esta experiencia, como veremos posteriormente, sería muy importante para consolidar la empresa agroexportadora que formó independientemente de su padre años después.

Surgimiento de una nueva empresa

... porque cuando mis compañeros [productores] dijeron "vamos a pelear, no nos van a quitar las tierras", yo les dije: "¿contra quién van a pelear, contra un monstruo de siete cabezas, o contra la misma gente?, ¿cómo le van a hacer? Déjaselas y ponte a trabajar otra vez, empieza otra vez, qué le vamos a hacer..."

En 1979 el rancho de la familia de Diego, sobre el que pesaban demandas de expropiación de gente sin tierra de la región, fue la primera de varias propiedades afectadas por el Departamento Agrario de la Secretaría de la Reforma Agraria. Esta situación lo obligó a salir del pueblo en que había echado raíces e iniciar su propia empresa en el cercano valle de Autlán, el centro regional de la costa de Jalisco, donde había estudiado y donde había nacido su esposa. Tenía una camioneta, un tractor y dinero; este último, lo dio de enganche para comprar una casa y un terreno de 18 hectáreas, que perteneció a su suegro; ambos bienes los terminaría de pagar dos años después. Diego se asoció con un concuño que fungía como responsable del

cultivo de varias huertas de jitomate de la compañía *Rancho El Emporio*, que operaba en la región desde 1971 (ver capítulo 4). Consiguió un préstamo en la banca privada gracias a que el gerente lo conocía y le mantuvo su cartera de crédito. Con el dinero y la supervisión de su socio, Diego sembró cuatro hectáreas de jitomate. Ese año la cosecha y el precio fueron buenos y la sociedad, al igual que la cartera de crédito de Diego, se mantuvieron y el ciclo siguiente sembró ocho hectáreas del mismo cultivo. La necesidad de empaque y presentación de esta hortaliza para el mercado nacional, al que destinó toda la producción, fue resuelta de manera improvisada en el mismo campo agrícola. Esta forma de proceder era común entre los pequeños productores de este cultivo, quienes de esta manera cumplían con los requerimientos básicos de presentación que demandaba el mercado mexicano, mucho menos exigente que el mercado internacional.

Al término del segundo año la sociedad se deshizo porque su socio aceptó una mejor oferta de la compañía para la que trabajaba, razón por la que tuvo que cambiar su residencia al noreste del país. La sociedad de Diego con su concuño le había sido muy ventajosa pues le permitió introducirse a la producción, empaque y comercialización del jitomate un cultivo muy diferente al de sandía, que él había producido; así mismo, gracias a esta sociedad pudo incorporarse al medio social de productores y comercializadores de la región. Su socio era identificado por estos últimos por su relación con el principal empresario del área de Autlán, lo que le valió un mejor trato por parte de los comerciantes del Mercado de Abastos de Guadalajara. De esta manera logró vender directamente a ellos, sin tener que recurrir a la venta de la producción *en pie* -vender la fruta cuando está próxima a la cosecha por un precio que pactan el productor y el comerciante, quien la cosechará y venderá- o aceptar otro tipo de condiciones por demás desventajosas, tal y como sucede con la mayoría de los pequeños productores.

La empresa en el ámbito internacional

Terminada la sociedad Diego decide viajar a McAlle., Texas -ciudad donde, como he venido diciendo, opera un buen número de las empresas hortícolas norteamericanas que trabajan en el occidente de México- y entró en contacto con compañías productoras y distribuidoras de jitomate para obtener financiamiento y ampliar su empresa. Esta estrategia empresarial, que muy pocos horticultores locales independientes adoptaron, fue posible gracias a la experiencia previa de Diego como

directivo de la organización regional de productores, en la que negoció personalmente -una vez en Guadalajara y otras en McAllen- con los representantes y los dueños de las empresas comercializadoras que operaban en la región. Esta experiencia lo llevó a aprender inglés para desenvolverse mejor en este medio sin intérpretes.

La estrategia seguida por Diego frente a las compañías norteamericanas es una redefinición de sus relaciones sociales y de sus experiencias en el ambiente de producción hortícola redefinición que fue posible gracias a las siguientes factores: primero, Diego no sólo conocía, sino además era conocido por algunos empleados y dueños de ciertas compañías norteamericanas. Estas personas le facilitaron su introducción en el ambiente y dieron referencias suyas cuando fue necesario. Asimismo, se desenvolvió en este ambiente por su facilidad de trato y su progresivo manejo del inglés.

En segundo lugar, la relación que Diego había establecido con este medio hablaba bien de él, ya que se había distinguido como persona formal en los compromisos que adquirió a nombre de los productores. Su buen crédito personal cubría el requisito que demandan las compañías norteamericanas a los productores mexicanos a quienes prestan dinero y tiene su razón de ser en los riesgos que conlleva el anticipar dinero a cuenta de producto y venta exclusiva. Aunque se firma un contrato legal, la seguridad de que se cumplan las condiciones en él pactadas se finca -aun cuando pueda parecernos extraño- en el conocimiento y la confianza que la compañía tiene de la formalidad del productor que en la fuerza legal de este acuerdo. En cada país existen diferentes legislaciones, y la aplicación del derecho mercantil contra pequeños productores nacionales que no cumplen con los compromisos contraídos con empresas transnacionales norteamericanas es una práctica inexistente. Por esta razón son importante las relaciones personales y de confianza que el empresario procura establecer directamente con los representantes. Así mismo, las compañías, especialmente cuando les interesa un productor, tratan de mantener una relación personal y de confianza con él, para asegurar la continuidad de la asociación.²

Cuando no existe este conocimiento y confianza, se hace necesaria la presencia del un *broker*, que a veces son empleados de las compañías y en otros casos comisionistas que solamente operan durante la cosecha. En ambas situaciones, estos personajes -de nacionalidad norteamericana o mexicana- tienen un conocimiento detallado de la problemática de la agricultura y de los agricultores de las regiones donde operan.

En tercer lugar, estas compañías, para establecer un contrato de compra venta con un productor, debían cerciorarse de que éste fuera experimentado y, además de asegurarles una cosecha de buena calidad, debería saber empacarla de acuerdo a los requerimientos del mercado norteamericano. En este punto se requería conocer los recursos con que contaba el productor, la tecnología que utilizaba y su escala de producción, así como su experiencia en la exportación de productos hortícolas. Las compañías norteamericanas, cuando encontraban poca experiencia en la selección y empaque de la fruta, comisionaban a un empleado que supervisaba estas actividades y permanecía atento a que el productor cumpliera con la cláusula del contrato de venta exclusiva. Diego difícilmente cubría los requisitos mínimos exigidos en cuanto a infraestructura, pero tenía un buen historial como productor, que le valió despertar el interés de una compañía mediana en los estándares de McAllen. Esta compañía no operaba en la región y deseaba ampliar su área de acopio, especialmente con jitomate, que alcanzaba un precio alto durante la época de siembra de Autlán. En 1981 Diego firmó un contrato con esta compañía, pactado según narra él mismo:

Conocí al Sr. ... el propietario de una mediana empresa, dentro de los estándares de McAllen que se dedicaba a producir y vender hortalizas y frutas de México en Estados Unidos. Después de haber hablado con él seguramente le pareció buena mi forma de hacer las cosas y de plantearle el trabajar juntos, porque me propuso que hiciéramos un convenio.

Con esta persona haríamos no sólo negocios, sino una bonita amistad, ya que siempre que veníamos mi esposa y yo a McAllen, salíamos con él y con su esposa a los mejores restaurantes; además, la esposa de él tenía la atención de acompañar a mi mujer a sus compras y de llevarla a algunos eventos sociales..

A través de este convenio dispuso del financiamiento para sembrar 40 hectáreas de jitomate. Con otra compañía firmó un segundo contrato para sembrar 8 hectáreas de chile morrón. En ambos casos las compañías norteamericanas, con diferente escala de producción y giro comercial, proporcionaron la mayor parte del dinero líquido necesario para trabajar. Diego aportó la tierra y la maquinaria, y se hizo cargo de todo el cultivo, del empaque y del envío de la fruta a la frontera. Los dos convenios establecían que las compañías norteamericanas comercializarían el producto con calidad de exportación en su país. En el caso de la que financió el jitomate, la compañía descontó un 10 por ciento de comisión por comercializarlo, tarifa común

que cualquier comisionista cobra al agricultor, sea mexicano o norteamericano por venderle su producto. En el caso del chile morrón, como el financiamiento fue calculado con base en una participación de 50 por ciento en inversión y en utilidades; uno produciría y el otro comercializaría si ningún cobro.

El hecho de que hubiera dos acuerdos diferentes nos habla de diversas formas de asociación entre productores y comercializadores, pero sobre todo de la existencia de condiciones de negociación entre productor y compañías transnacionales; uno y otra intentan ajustar los contratos a sus intereses, en condiciones de producción y comercialización muy variables. De hecho, compañías norteamericanas que operan en varias regiones de Estados Unidos país y en varios países, como *Chiquita Brand* o *Griffin & Brand*, operan a través de ciertos empleados que negocian con los productores o sus delegados las cláusulas de los contratos. Estos empleados, no obstante que manejan machotes de contratos anteriores, constantemente agregan o suprimen cláusulas en los nuevos. Una cláusula que normalmente Diego y cualquier otro productor tratan de defender se refiere a la libertad del horticultor para comercializar su cosecha con calidad de exportación en el mercado mexicano en el caso de que éste llegue a alcanzar un precio más alto que en el norteamericano. En caso de que esto último suceda, el productor mexicano devuelve el financiamiento, normalmente sin pagar intereses; la compañía norteamericana tiene entonces que buscar la manera de surtir sus pedidos habituales y deja de ganar el 10 por ciento de la comisión por comercializar el producto.

En el caso del jitomate que sembró Diego, la comercialización se hizo en su mayor parte en el mercado nacional debido a que el precio en Estados Unidos fue bajo. La comercialización del segundo cultivo se llevó acabo en su totalidad en el mercado norteamericano. Las utilidades de aquel año fueron extraordinariamente buenas por la alta producción y el buen precio al que se vendió, en particular el jitomate. El destino que Diego dio a las utilidades obtenidas fue la ampliación de la infraestructura de su empresa: mejorar y ampliar su empaque y el invernadero, comprar maquinaria agrícola y amortizar un sistema de riego por goteo, del que hablaré más adelante.

En los ciclos siguientes registró una marca para exportar el nombre de su propia compañía. Posteriormente compró un terreno de 32 hectáreas próximo a su propiedad, donde progresivamente pudo instalar un mejor su empaque, construir bodegas apropiadas para almacenar los insumos y para guardar la maquinaria y un taller de mantenimiento y reparación de maquinaria; en este mismo terreno pudo hacer inversiones más durables pues instaló riego por goteo y perforó un nuevo

pozo. La reinversión en infraestructura fue clave en la medida que le permitió -como veremos más adelante- una mejor carta de negociación con las empresas comercializadoras que lo financiaron en la producción y, por otra parte, contar con mayores garantías para obtener de la banca nacional créditos de avío y refaccionarios; de esta forma pudo financiar parte de la producción y continuar incrementando su infraestructura.

Diego entabló relación con diferentes compañías norteamericanas, siempre dirigiéndose directamente al propietario. Por lo general, las compañías que mejores ventajas le ofrecían eran las "medianas", que trataban de abrirse mercado en México. Las compañías que apenas iniciaban, no obstante que ofrecían mayores beneficios al productor, no eran las más confiables. Diego se percató de este nivel de competencia, y, cuando se dio a conocer en el medio, lo manejó con ventaja. En ocasiones firmó contratos con un precio de venta fijo antes de sembrarlo; en otras se asoció al 50 por ciento de los costos y utilidades netas, y a veces recibió el financiamiento sin intereses, pero con la condición de que comercializaría en Estados Unidos su producción a través de su financiador, que cobraría su comisión.

Al tiempo que ampliaba sus relaciones al mercado norteamericano, lo hizo también con los grandes comerciantes del mercado nacional, en particular con los que operaban en Guadalajara. Estos intermediarios, al igual que las compañías norteamericanas, favorecían el entendimiento personal con los productores que les vendían con el propósito de tener una inversión más segura al realizar convenios de compra venta. Estos comerciantes proponían a los productores diversos tratos, que iban desde el financiamiento total hasta el financiamiento de los gastos iniciales de cosecha. En todos los casos los primeros querían ser el único canal de comercialización en el mercado nacional y acaparar la mayor cantidad de fruta posible para colocarla.

Diego logró interesar a dos grandes comerciantes y obtener financiamiento de ellos para las siembras de jitomate destinado al mercado nacional. Con uno de estos distribuidores mayoristas logró un buen entendimiento e invirtieron juntos durante varios ciclos agrícolas. Ellos establecieron lazos de compadrazgo y las familias se frecuentaron con cierta regularidad en la costa y en Guadalajara. El fortalecimiento de esta relación comercial por medio del compadrazgo es frecuente no sólo entre productor y comerciante, sino también entre los productores mismos. Con estas relaciones se pretende consolidar y dar continuidad a una relación mercantil que beneficia a ambas partes, pero que está sujeta a situaciones impredecibles y cambiantes, que hacen necesario mantener mayores bases de

confianza.

La producción jitomate en Aultán contaba con una ventaja sobre las demás regiones del país productoras de esta hortaliza, debido a que se podía sacar el producto precisamente en la época del año en que era escaso y, por ello alcanzaba un sobreprecio. Esto último nos explica lo atractivo que resulta para los comerciantes del mercado nacional el invertir asociados con productores de esta región.

Diego, al igual que otros productores que podían acceder a los mercados de exportación y nacional, supo manejar a su favor la competencia existente entre compañías comercializadoras mexicanas y norteamericanas por acaparar la producción de la región. De esta manera obtuvieron algunas ventajas adicionales en la firma de contratos, principalmente la relativa a su libertad para decidir, con base en las exigencias de calidad y precio, la cantidad y la calidad del producto que podían destinar al mercado nacional y al de exportación, y el quedar exentos del pago de intereses por el financiamiento otorgado a cuenta de producto. En la práctica este doble mercado, en ciertas ocasiones, les daba la posibilidad de burlar cualquier control de venta exclusiva entre productor y comercializador y buscar el mejor precio.

En la expansión económica de Diego y de otros empresarios hortícolas de la región, fueron importantes el crédito que obtuvieron de la banca nacionalizada y la utilización de los programas estatales de crédito y de modernización agrícola. Estos programas proporcionaban a los productores créditos blandos -facilidades de pago e intereses bajos- y facilidades para importar tecnología del exterior. Esta característica ha sido ampliamente documentada en los trabajos que hablan, a nivel nacional y regional, sobre el desarrollo de la agricultura (Hewitt 1976; Sanderson 1986; Díaz-Polanco 1982), y por tal razón no ahondaré en él. Sin embargo, deseo dejar claro que el crédito nacional y los programas estatales agrícolas permitieron a Diego, y en general a los empresarios hortícolas, no sólo incrementar su nivel de operación, sino además ampliar sus bases de negociación frente a las empresas comercializadoras nacionales y extranjeras. Los recursos estatales les dieron mayor margen de independencia al no depender exclusivamente del financiamiento de las compañías y poder establecer convenios de siembra y comercialización más favorables. Las inversiones estatales fueron aplicadas precisamente a los renglones -la infraestructura- que permitieron a los empresarios hortofrutícolas locales captar un mayor volumen de financiamiento y obtener mejores condiciones al momento de comercializar sus productos. Para las empresas comercializadoras nacionales y

extranjeras era más atractivo hacer convenios estables y de beneficio mutuo con un solo productor grande y confiable que tuviera la infraestructura productiva necesaria para garantizar un producto de buena calidad y un empaque de la fruta adecuado a las exigencias del mercado. Preferían estos contratos sobre aquellos que se establecían con un mayor número de productores pequeños, con quienes había mayor incertidumbre. Los empresarios hortícolas, al obtener condiciones más favorables de financiamiento y de comercialización en los mercados nacional e internacional, ampliaron su inversión y control sobre los recursos productivos del área.

Los resultados de la empresa de Diego podemos verlos en la superficie y en la diversificación de cultivos que había logrado al término de siete años de haberse iniciado como horticultor en el valle. En su último ciclo agrícola había sembrado 151 hectáreas de jitomate y su empresa pasó a ser la cuarta más grande del valle de Aultán; además, sembró 100 hectáreas de sandía en una región relativamente nueva para este cultivo en el estado de Chiapas, en el sur de México y por último, 70 hectáreas de melón, también en una zona nueva para este cultivo en el estado de Colima. Además, en el mismo año, Diego compró una bodega en el Mercado de Abastos de Guadalajara que antes rentaba y un predio en McAllen con el propósito de construir posteriormente una bodega y abrir una distribuidora de hortalizas mexicanas en Estados Unidos. Por otra parte, había logrado diversificar su inversión asociándose con otro capital en la creación de una industria productora de material orgánico para la siembra en invernaderos. Por último había aumentado su consumo familiar (una casa cerca del mar, con su velero ... y otra en Guadalajara) y logrado objetivos como dar educación secundaria a su hijo mayor en escuelas privadas de Inglaterra y Estados Unidos. Con esto último, Diego, al igual que algunos de los empresarios hortícolas del valle, han pretendido que sus hijos no sólo aprendan el idioma, sino también se desenvuelvan en un medio sociocultural que muy probablemente enfrentarán en su vida futura como empresarios. Esta posibilidad de educación en centros extranjeros abrió la oportunidad, tanto a Diego como a su hijo, de ampliar sus relaciones con otros estudiantes y padres de ellos, respectivamente, procedentes de México y de otros países de Latinoamérica. Una consecuencia de la ampliación de las redes sociales y su significado para la acción empresarial, lo tenemos en el hecho de que Diego trabó relación con el padre de un amigo de su hijo, que era un agroexportador, y juntos sembraron sandía en Chiapas en 1986.

Estrategias en el uso de tecnología, en el acceso a la tierra y en la relación con los trabajadores

En los dos apartados anteriores he presentado un perfil de la manera como este empresario hortícola definió, por una parte, su espacio en los ámbitos nacional e internacional a partir de una amplia red de relaciones múltiples y, por otra, desarrolló un conjunto de estrategias que le permitieron obtener financiamiento en condiciones más favorables y tener un mayor control sobre los procesos de comercialización en los mercados nacional y estadounidense. En esta última parte del capítulo me propongo ahondar en la manera como este empresario accedió y controló tres recursos estratégicos que fueron claves en el desarrollo de su empresa.

El acceso a la tierra y al trabajo, según la teoría económica clásica, se podría obtener a través de un mercado más o menos abierto donde estos recursos fueran accesibles; sin embargo, al considerar los patrones sociales y culturales que podemos identificar en la práctica de actores específicos, nos damos cuenta de que éstos desempeñan un papel central en el acceso y control de los recursos económicos productivos que no están en un mercado libre. Más que desarrollar una discusión en esta línea, que desbordaría el interés de este trabajo, me interesa mostrar las estrategias que Diego y otros productores locales han utilizado para acceder a ellos. Al analizar esta estrategia, vamos a encontrar la importancia de la red de relaciones que los empresarios establecen con funcionarios públicos -en este caso un extensionista-, con miembros de las organizaciones campesinas y con un tipo de trabajadores de su empresa. De la posibilidad de entablar estas relaciones y lograr que acepten sus propuestas, dependerá el éxito o fracaso de su empresa.

Para el análisis de la estrategia empresarial, he optado como un recurso metodológico por los análisis situacionales (Van Velsen, 1967: 142-143). A continuación presentaré tres situaciones con el propósito de explicar la manera como este empresario se desarrolló y las relaciones de conflicto, alianza, cooptación o cooperación que entabló con otros actores sociales. Al analizar estas situaciones, me interesa ubicarlas dentro de procesos sociales más amplios producidos y reproducidos en la práctica social de todos los que en ellos participan.

Los estudios situacionales de la carrera empresarial de Diego son:

La introducción de riego por goteo y el manejo de la tecnología

La perforación de pozos profundos efectuada por las compañías norteamericanas y por algunos agricultores locales para transformar sus propiedades de temporal en

tierras de riego, se llevó a cabo de manera acelerada y anárquica durante la década de los setenta. Tanto el número de perforaciones como su concentración en cierta parte del valle (mapa 2) provocó serios problemas de abatimiento del manto freático, al extraerse del subsuelo un volumen de agua mayor del que podía reponerse durante la temporada de lluvias. Los pozos se explotaban día y noche durante la mayor parte del año en cultivos que requerían abundancia del líquido. Las dificultades se dejaron sentir, de manera cada vez más aguda, a principios de los ochenta, al disminuir el aforo de los pozos, en aquellos que se encontraban en la parte más alta del valle.

Diego, que tenía 18 hectáreas de riego en la parte alta del valle, en 1982 vio disminuir el volumen de agua de su pozo de 100 a 15 litros por segundo. Lo primero que hizo para contrarrestar esta disminución fue darle mayor profundidad al pozo, que pasó de 80 a 150 metros, con lo que obtuvo 25 litros por segundo. Después optó por introducir -por primera vez en la región- el riego por goteo, con lo que eficientó en el aprovechamiento del agua. Si con el sistema de riego rodado requería dos litros por segundo para regar una hectárea, el riego por goteo regaba la misma superficie con 0.70.

Al momento de introducir el riego por goteo Diego fue muy criticado. Los grandes productores y los directivos de las empresas transnacionales dijeron que su introducción era un disparate pues era muy caro, y que iba a ser un fracaso porque no serviría para regar hortalizas. Por estos años el nuevo sistema de riego era muy poco utilizado en México y no estaba muy extendido su uso en los Estados Unidos.

La idea de introducir riego por goteo se le ocurrió a Diego cuando visitó una feria agrícola en Tulare, California, Estados Unidos, donde se expusieron nuevas tecnologías. Allí conoció al fabricante de estos sistemas, que además era productor hortícola en California. Diego aceptó la invitación del expositor a conocer sus campos de cultivo de hortalizas, donde se utilizaba esta forma de irrigar. Durante su visita aprovechó las grandes facilidades de pago que le ofreció para adquirir un sistema de riego para 40 hectáreas y una variedad de semillas híbridas de jitomate. En el valle de Autlán ambas innovaciones produjeron un resultado que Diego calificó de "espectacular" y que otros horticultores no dudan en reconocer. En primer lugar, con este método se irrigaron terrenos que se consideraban prácticamente de temporal y, en segundo, con la nueva variedad de semilla y una aplicación más eficaz del fertilizante a través del riego por goteo, obtuvo una producción récord de 4,250 cajas por hectárea cuando los promedios regionales para dicha superficie eran de 1,850 y 2,200 cajas.

Lo anterior deja ver que este agricultor amplió su conocimiento, su comunicación y sus relaciones -*área de operación empresarial*- con el objeto de potenciar su empresa dentro del *campo empresarial* de los productores y comercializadores de frutas y hortalizas. Diego echó mano de una nueva tecnología que le permitió resolver el problema de la escasez de agua, incrementar considerablemente la productividad del suelo, obtener ventaja sobre sus competidores locales en el aprovechamiento de ciertos recursos del valle y disponer de mayores recursos para negociar con las empresas financiadoras norteamericanas.

El riego por goteo implicaba una inversión inicial muy alta -mil doscientos dólares por hectárea-, por lo que solamente las grandes empresas, aquellas que sembraban más de 100 hectáreas de frutas y hortalizas- pudieron pagarlo. El uso de semillas híbridas se generalizó cada vez más entre los productores hortícolas del valle.

Ambas tecnologías innovadoras fueron incorporados al repertorio de los productores locales y sentaron precedentes en su práctica productiva. A nivel del valle se presentaba un *sincretismo de tecnológico*, en el que se conjugan las iniciativas personales y grupales de los productores del área con las de aquellos que les precedieron.³

Uno puede preguntarse por qué las grandes compañías no introdujeron antes el riego por goteo ni establecieron campos de experimentación en el medio local para probar nuevas variedades de semillas. Para el primer caso, podemos encontrar la explicación en que las compañías, ante el problema de disminución del volumen de agua en los pozos de las zonas altas, se cambiaron a la parte más baja del valle, sin importarles que con esta acción se abatiera aún más el nivel del manto freático y bajarán los rendimientos de los pozos en las partes que abandonaban. Esto fue factible mientras la disminución de los rendimientos del acuífero del subsuelo no afectó también a la parte baja y mientras la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos se desentendió del problema. Al agudizarse éste, la dependencia gubernamental decidió establecer ciertos controles, con lo que resultó cada vez más difícil burlar su inspección. Por otra parte, los técnicos de las compañías no estaban familiarizados con el riego por goteo en hortalizas, aunque en Estados Unidos éste comenzaba a desarrollarse en gran escala; tampoco estaban del todo ciertos de las ventajas económicas que obtendrían al desarrollar campos de experimentación de nuevas variedades de semillas híbridas -por lo demás costosos-, que constantemente salen al mercado. Su aprendizaje se derivó de la adaptación tecnológica de un productor local con mayor conocimiento de las nuevas técnicas agrícolas y capaz de

establecer relaciones con quien quisiera adquirir esta tecnología de acuerdo a sus posibilidades.

Tanto el riego por goteo como el uso de semillas híbridas fueron tecnologías desarrolladas y probadas en otros lugares antes de ser incorporada al repertorio de experiencias de los productores locales. Sin embargo, existieron otras innovaciones tecnológicas generadas por los mismo productores locales que les permitieron responder a los retos que implicaba producir en el área y mantenerse dentro del campo empresarial. Este es el caso del material para siembra en invernadero, traído de Estados Unidos. Diego, luego de varias pruebas, encontró que se utilizaba como materia prima básica la estopa de coco fermentada. La noticia de su uso corrió rápidamente y otros horticultores, entre ellos las compañías norteamericanas, comenzaron a utilizarla y a hacer pruebas para tratar de enriquecerla con fertilizantes. Diego, por su parte, trabó relación con un doctorado en química que se interesó en incorporar a la estopa sustancias nutritivas y en desarrollar un método industrial para producirla en gran escala. El resultado fue positivo y hoy día esta empresa fábrica este material y vende su producción -todavía en mediana escala- en las regiones hortícolas del país. Lo anterior deja ver un papel activo del empresario hortícola local no sólo en la introducción de innovaciones tecnológicas que se producen en el extranjero, sino que también desarrolla adaptaciones de las mismas a las condiciones y los recursos locales.

Desde la perspectiva del actor social, encontramos que los productores desempeñan un papel activo y definitorio en las tecnologías que utilizan y desarrollan, el cual implica, como señalé anteriormente, manejar los conocimientos y las prácticas de producción locales en combinación con otras que incorporan y desarrollan de manera selectiva. Estas combinaciones explican, por una parte, la capacidad de maniobra de los empresarios hortícolas para abrirse paso en condiciones muy competitivas, en las que deben hacer frente a las empresas transnacionales y, por otra, la ventaja que en un momento dado obtienen los primeros frente al resto de los productores para hacer crecer sus empresas y aprovechar en su beneficio recursos estratégicos, en este caso el agua. Esto nos proporciona elementos para explicar la concentración de la inversión que acompaña a este tipo de agricultura.

El desarrollo de una sociedad de solidaridad social

En el valle de Autlán la extensión mínima para regar por gravedad con agua extraída de un pozo profundo es de entre de 50 y 60 hectáreas, dependiendo de las

características del terreno y del rendimiento del pozo. Por esta razón, cada vez que las compañías productoras de jitomate querían ampliar la superficie de cultivo tenían que conseguir un terreno de temporal con la extensión suficiente para aprovechar a toda su capacidad el pozo y el equipo de bombeo que, después de cinco años, dejaban en propiedad de su propietario. Los primeros candidatos para este tipo de transacciones, como lo mencioné en el capítulo 2, fueron los pequeños propietarios que poseían terrenos con una superficie igual o superior a la mencionada para justificar la inversión en un pozo. Pero cuando resultó problemático conseguir terrenos con esta extensión, y cuando los propietarios, además de recibir el pozo y el equipo, pidieron un pago adicional, las compañías agroexportadoras recurrieron a los terrenos de los pequeños productores ejidales.

Como el ámbito de relaciones de los representantes y propietarios de estas compañías, e incluso de horticultores como Diego, generalmente no incluía a este tipo de productores -quienes los veían con recelo y desconfianza-, buscaron una persona de la localidad, y de preferencia del ejido, para que se encargara de contactarlos con los ejidatarios que sembraban parcelas colindantes y los convenciera de las ventajas de rentar por cinco años sus tierras de temporal a cambio de la perforación de un pozo y de un sistema de bombeo. A este intermediario a veces se le proporcionaba una "gratificación" monetaria y en otras ocasiones -si era uno de los posibles rentistas- se perforaba el pozo en su parcela, y de esta manera obtenía ciertas ventajas pues tenía la fuente de agua más próxima.

En 1983 Diego, para ampliar la superficie de siembra, tuvo que recurrir a este tipo de arreglos con los ejidatarios que se encontraban próximos al lugar donde había establecido su empaque; en el ejido de éstos tenía un conocido, que le facilitó la relación con el resto de ellos. La información sobre los arreglos entre Diego y los ejidatarios proviene de entrevistar a tres de estos últimos (ver Verhulst 1987) y a los técnicos de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Diego buscó a Alberto porque:

En un ejido siempre hay alguno o algunos que tienen más materia gris en el cerebro y los huevos más grandes y que son los que manejan el ejido. Con ellos hay que tratar y de ellos hay que cuidarse.

Este ejidatario había residido durante diez años en la costa y con sus ahorros y los de sus hijos, que trabajaron en Estados Unidos, se compró dos camionetas de carga. Ya establecido en el valle de Autlán, fue nombrado comisario Ejidal cargo que

abandonó para irse una temporada a trabajar a Estados Unidos. Posteriormente regresó a seguir trabajando la tierra y las camionetas, en colaboración con sus hijos.

La red de relaciones de Diego cobró en estas circunstancias una importancia central pues representa, en primer lugar un canal de acceso a un recurso estratégico para la producción y la expansión económica de la empresa y, en segundo, un instrumento de lucha, negociación y convencimiento del empresario frente a los pequeños productores, quienes también tenían un proyecto productivo para su tierra. En este sentido, las redes son un recurso para el crecimiento y la diversificación económica (Greenfield et al. 1979, y Long 1979); también son un recurso político frente a otros grupos y ante el Estado (Carlos y Anderson 1981; de la Peña 1986).

Cuando Diego buscó a Alberto y le pidió su colaboración, le propuso un convenio hasta entonces inusual entre los productores del área. Le planteó la formación de una sociedad de solidaridad social, que estaría compuesta por él y los ejidatarios.⁴ En la propuesta que Alberto transmitió a los demás ejidatarios cada socio ganaría según su inversión, y las fuentes de trabajo que se generaran serían preferentemente para los miembros de la sociedad, para sus familias y para la gente del ejido. De las utilidades, se establecería un fondo del cinco por ciento para educación y se pagarían las cuotas al seguro social, para que los socios y sus familias tuvieran acceso a los servicios médicos que ofrece el Estado.

Los ejidatarios encontraron conveniente el ofrecimiento, según el cual sus propiedades de temporal, a la vuelta de cinco años, sería de riego, podrían producir nuevos cultivos y tendrían mayores posibilidades de crédito. Sin embargo, el planteamiento de la sociedad fue motivo de sospecha. Pensaron que podía tratarse de una estratagema para quitarles la tierra que, de acuerdo a la ley agraria, sólo tenían en usufructo.⁵ Por esta razón acudieron al Departamento Agrario con sede en la capital del estado a preguntar si no les afectaba la formación de una sociedad de solidaridad. En la dependencia oficial, donde no tenían mayor información que la que ellos les hicieron saber, los funcionarios respondieron que no los afectaba y que, por el contrario, podría reportarles beneficios, ya que la legislación agraria establece una serie de prerrogativas destinadas a favorecer a los pequeños productores que participan en las sociedades de solidaridad.

Alberto mantenía una relación personal de muchos años con todos y cada uno de los posibles candidatos a integrar la sociedad que le daba la oportunidad de promover la formación de la misma. Los ejidatarios que primero trató de convencer -cosa que logró- fueron aquellos con los que tenía una relación familiar y cuyas parcelas se encontraban cercanas a la suya. Diego, por su parte, primero a través de

Alberto y después directamente, estableció un trato personalizado con los candidatos a formar parte de la sociedad. Gracias al conocimiento que tenía de estos pequeños productores y a su experiencia política al frente de la organización regional de productores hortofrutícolas, se convirtió, de promotor de una organización ejidal, en líder de ella. Asentada esta posición de liderazgo, rápidamente logró legalizarla valiéndose para ello del conocimiento y las relaciones que mantenía con funcionarios públicos de las diferentes dependencias de los gobiernos estatal y federal. Algunas de estas relaciones las estableció gracias a que había sido vicepresidente municipal de Autlán durante el trienio 1983-1985.

Según entrevistas que tuve con técnicos de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, algunos de ellos se mostraron reticentes e incluso se opusieron a la creación de una organización de ejidatarios encabezada por alguien ajeno a ellos y con un vasto y controvertido historial político en la región. Los recursos legales que pudieron haber utilizado para impedir la formación de la sociedad o para asegurarse de que los beneficiados con ella serían realmente los campesinos, no fueron utilizados. La posición de estos funcionarios fue la de dejar hacer y concretarse a verificar el cumplimiento de los requisitos que marca la ley para dar de alta una organización de productores de esta naturaleza.

Diego, por su parte, según declaró el comisario ejidal que tomó posesión del cargo poco después de formada la sociedad, se valió de su relación con uno de los técnicos de campo de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos para que, sin distinción de su función institucional, hiciera labor de convencimiento entre los ejidatarios temerosos o renuentes a participar en ella. De esta manera, a los ejidatarios les parecía como si el mismo "gobierno" -del que podían esperar alguna sanción por violar a la ley que prohíbe rentar tierras ejidales- no sólo apoyaba, sino además promovía esta iniciativa.

En la creación de la sociedad hubo un factor circunstancial que influyó en los ánimos de funcionarios y ejidatarios y fue manejado hábilmente por Diego. Las tierras del ejido, de acuerdo a una nueva disposición de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, quedaron clasificadas en la categoría de "zona de alta siniestralidad" por lo errático de las lluvias y los bajos rendimientos que de ella se obtenían. Esta disposición implicó el que los productores de estas áreas dejaran de contar con crédito oficial, situación que dejó a los ejidatarios sin su fuente principal de financiamiento y a la dependencia federal sin nada que ofrecerles.

La sociedad se formó con Diego como presidente y Alberto como vicepresidente, y las tierras fueron sembradas por el primero utilizando riego por

goteo con agua que de un pozo. Primero se perforó uno en tierras del ejido, pero resultó estéril; con este pretexto, Diego se las arregló -argumentando razones técnicas, presupuestales y trayendo a colación las ventajas de la sociedad- para que la segunda perforación se hiciera en un terreno de su propiedad. El cultivo que año con año se sembró fue jitomate, y efectivamente, se dio preferencia en el trabajo a los miembros de la sociedad, a sus familiares y a otras gentes del ejido. Alberto tuvo un papel importante en la relación entre empresa y trabajadores pues fue nombrado *cabo* y, por lo tanto, encargado de reunir una cuadrilla de trabajadores y supervisar sus labores durante la jornada de trabajo. Así mismo, obtuvo beneficios de su relación con la empresa de Diego, ya que durante los dos primeros años sus camionetas tuvieron preferencia para ser contratadas para movilizar la gente y los insumos agrícolas.

Las utilidades que los miembros de la sociedad obtuvieron por esta nueva y diferente forma de rentar sus parcelas a la compañía fueron: la producción de las tres últimas semanas, esto es, cuando la mejor fruta ya había sido cortada y el precio del jitomate, por regla general, era más bajo porque la principal región productora del país estaba en plena cosecha. Algunos comercializaron directamente su jitomate; otros, en cambio, cedieron este derecho. Alberto, que tenía camioneta, compró su parte a algunos y con sus hijos se puso a comercializar al menudeo la fruta en los poblados circunvecinos obteniendo buenas utilidades.

Ahora bien, al considerar el pago de esta renta desde la perspectiva de los ejidatarios, encontramos que ellos continuaron en la sociedad pese a que supieron que no tendrían un pozo para riego debido a que éste había sido perforado en tierras de Diego. Esta decisión la explicaron en los siguientes términos: se les habían cerrado las puertas al crédito oficial y hacer producir las tierras con sus propios medios era costoso e implicaba riesgos por lo errático de las lluvias; además, la venta de la producción de las últimas semanas les proporcionaba un ingreso mayor que el mismo pago por concepto de renta de su parcela de temporal, y tenían trabajo preferencial en la empresa.

Por su parte, Alberto se enteró de que los términos legales de la sociedad le permitían solicitar a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos la perforación de un pozo para irrigar las parcelas. Con base en esta información trató, aunque sin resultado, de animar a los demás ejidatarios de la sociedad para que junto con él lo pidieran a la dependencia gubernamental con el argumento de que al conseguir el pozo podrían independizarse de Diego; pero ya nadie confiaba en él.

La sociedad se deshizo dos años antes de la fecha convenida, en 1986, porque Diego sufrió una fuerte pérdida en la siembra de jitomate a causa de una virosis. En ese año, casi ninguno de los productores de Autlán. Después Diego decidió sembrar en lugares donde las condiciones fitosanitarias fueran mejores, como veremos en el capítulo 8. Los ejidatarios recuperaron nuevamente sus tierras de temporal. La sociedad de solidaridad murió, debido a que no se habían desarrollado procesos alguno de autogestión en el grupo y todo el manejo de la misma había estado en manos de Diego, y de Alberto en segundo término. Según el comisariado ejidal en funciones en el año de 1986, el resultado de esta experiencia había llevado a varios de los ejidatarios a perder la confianza en el trabajo colectivo en organizaciones que pudieran surgir del ejido. Quienes participaron en la sociedad no recibieron nada por concepto de renta correspondiente al último año puesto que no hubo cosecha. Al marcharse Diego y su compañía, cada uno de los ejidatarios tuvo que conseguir alambre y postes para volver a colocar los linderos de su parcela.

El crecimiento de la empresa de Diego implicó el manejo de relaciones con los ejidatarios con el objeto de conseguir las tierras necesarias para ampliar su área de cultivo y asegurarse de contar con mano de obra abundante en ciertas épocas del año. Dada su falta de relación con ellos, debida a la desconfianza -presente también en este caso- que tenían de los empresarios agrícolas privados, a quienes conocen como patrones, se valió de un gestor -Alberto- y de un promotor -el extensionista- con filiación institucional distinta para introducirse en al ejido y desarrollar una organización nueva a su interior: la sociedad de solidaridad social. Este híbrido fue en realidad una estratagema que permitió al empresario un margen de acción institucional con el cual cobijar un proyecto de renta de parcelas ejidales en condiciones mucho más favorables a las conseguidas por las compañías extranjeras, como veremos adelante. Las características del convenio obligaron a Diego a entablar una relación más estrecha con sus socios ejidatarios y a actuar más directamente, ya sin recurrir a su gestor o promotor.

La estrategia de Diego implicó un manejo hábil de las instituciones, y en particular del ejido, con el objeto de instrumentalizar nuevos fines en ellas. De esta manera Diego pudo acceder a la tierra y al trabajo de los ejidatarios y expandir su empresa. Esta posibilidad nos lleva de hecho a reconsiderar el papel de estas organizaciones campesinas en razón de la multiplicidad de fines que instrumentan diversos actores sociales dentro y fuera de ellas.

Gracias al convenio que Diego estableció con los ejidatarios, el pago de la renta de la tierra dejó de ser una cantidad fija que se desembolsa al principio del

ciclo y quedó sujeta a la productividad y al precio de la fruta en la fase final de la cosecha. Si comparamos las características de un convenio de esta naturaleza con el de las compañías norteamericanas, que rentaban durante por cinco años la tierra de los ejidatarios y pequeños propietarios del área de Autlán a cambio del pozo y el equipo de bombeo, encontraremos que en ambos casos se comprometía la tierra por varios años sin que el monto de la renta estuviera sujeto a los incrementos periódicos (por ciclo o por año) que demandan los propietarios. De esta manera se lograba congelar el precio de la tierra al valor de las inversiones realizadas en ella, sin importar si se producirían cultivos con un alto valor comercial en el mercado internacional. La diferencia principal entre el convenio de Diego y el de las compañías es que la inversión en infraestructura de riego que hizo el primero quedó en sus manos porque la perforación fue en su propiedad y el equipo era también suyo y la renta dejó de ser una cantidad fija y fue pagada al final de la cosecha -una vez recuperada la inversión- y sin ningún desembolso monetario por parte de Diego; además el convenio le permitió suspender su relación con los ejidatarios y dar por terminada su participación en la sociedad antes de lo previsto inicialmente.

Por otro lado, el convenio implicó para Diego un manejo adecuado -en favor de sus intereses- de los recursos del Estado, ya que pudo cobijar su proyecto económico personal dentro de una figura asociativa establecida con la finalidad de canalizar apoyos a los productores más marginados; de esta manera tuvo la oportunidad de quedar exento de cualquier pago de impuestos y de acceder preferencialmente al crédito oficial. Su proyecto implicó la anuencia de los funcionarios de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos y del Departamento Agrario. Ambos, ante la imposibilidad de ofrecer algo distinto a los ejidatarios, y por la influencia de que gozaba Diego entre los funcionarios de los gobiernos municipal y estatal, se circunscribieron a las formalidades legales hasta el momento en el que se constituyó la sociedad y después se desentendieron de la misma, sin asumir ninguna responsabilidad en el cumplimiento de los fines solidarios de la organización.

Los trabajadores de la empresa

En la medida en que destinó mayor tiempo a los problemas de administración, financiamiento y comercialización de su empresa, Diego tuvo que delegar responsabilidades en personas de su mayor confianza. En este tiempo contaba con cuatro trabajadores que tenían con él entre 6 y 18 años y que se habían

especializado en diferentes áreas del proceso productivo. Diego tenía gran confianza en la experiencia adquirida por estos trabajadores y en la honestidad de cada uno de ellos. Los ingenieros agrónomos que había contratado -ninguno con la antigüedad de sus trabajadores de confianza-, y una vez que adquieren experiencia, se les responsabilizó de una área determinada -producción de planta en los viveros, manejo del laboratorio o compras- con igual o menor jerarquía que la de sus hombres de confianza. Cuando Diego salía de Autlán, la dirección de las actividades queda en manos de uno de sus hombres de confianza.

Estos trabajadores se conciben, ante los demás trabajadores, en una jerarquía más alta, que se confirma en la práctica. Ellos son quienes organizan el trabajo, mantienen la disciplina y resuelven cualquier eventualidad técnica u organizativa. En particular, el encargado de atender la relación con los trabajadores debe conocerlos personalmente para elegir entre ellos a los *cabos* o jefes de una cuadrilla. De ellos depende el reclutamiento de mano de obra y la supervisión del trabajo que realizan. La buena selección y el buen entendimiento con los *cabos* permite a la compañía satisfacer una demanda variable de trabajadores, que en tiempo de cosecha llega a su punto crítico; además, a través de ellos logra un control de la calidad y eficiencia del trabajo de los jornaleros eventuales. Como he manejado a lo largo de este trabajo durante la cosecha el número de éstos es insuficiente y las empresas compiten entre sí para asegurarse los que requieren para no dejar tareas inconclusas ni perder parte de la cosecha por no tener "brazos" para recoger los frutos. Tres de las grandes empresas ubicadas en el Valle de Autlán contratan trabajadores de regiones pobres del país, lo que implica para ellas mayores gastos. En cambio, empresas como la de Diego procuran satisfacer su demanda de mano de obra con personas de la región y para ello pagan salarios un poco más altos que las anteriores y hacen diversos arreglos con los cabos, como fue el caso de Alberto, para que mantengan estables su cuadrillas de trabajadores.

Diego no tiene ninguna relación con sus trabajadores eventuales, que en tiempo de cosecha llegan a ser varios cientos y cada vez conoce menos a los que laboran con él permanentemente, como los tractoristas y los conductores. Sobre los trabajadores eventuales, a los que concede gran importancia en los momentos de "escasez de brazos", habla en los mismos términos que de la maquinaria o los insumos de la producción, pero con una sola diferencia: siente que estos trabajadores le deben reconocimiento y gratitud porque él genera el empleo para ellos.

Cada vez más los trabajadores de confianza toman la mayoría parte de las decisiones del cultivo y eligen lo qué debe conocer Diego cuando éste no supervisa

directamente. Gracias a estos trabajadores, Diego puede sembrar en otros estados del país, delegando en ellos la dirección del cultivo e incluso el ejercicio del presupuesto. En el caso de las siembra de sandía en Chiapas, recibe información, principalmente vía telefónica, sobre los avances del cultivo.

Estos trabajadores de confianza tienen una relación directa con Diego a través de encuentros cara a cara. Este mantiene una supervisión constante y un trato personal con ellos aunque manejan radios de banda civil. Además, reciben salarios más altos y mayores facilidades de crédito que el resto de los trabajadores y bonificaciones al final de la cosecha. Su posición contrasta con la de los trabajadores eventuales, que constituyen la mayor parte del personal de la empresa, y que reciben salario mínimo sin ninguna prestación y son ocupados estrictamente los días que se requiere su intervención. No obstante, las ventajas económicas y el hecho de que no tienen una disciplina de trabajo impuesta, sino "asumida" por ellos -aun cuando su jornada es mayor que la de los trabajadores eventuales y con mucha frecuencia se enfrentan a situaciones de gran tensión y desgaste emocional-, manifestaron su contrariedad por el hecho de que Diego no les diera trato de iguales. Este último hace sentir su mayor jerarquía de múltiples maneras, que matiza cuando su trabajador de confianza asume una responsabilidad muy grande. Por otra parte, manifestaron su contrariedad por el hecho de que los beneficios económicos obtenidos por ellos fueran apenas un poco mejores a los de trabajadores de igual jerarquía en otras compañías productoras de hortalizas. Su contrariedad, sin embargo, es sopesada con el hecho de que su posición como trabajadores es mejor a la de sus subalternos y su ingreso un poco más alto al de los empleados de otras compañías. Con los salarios que reciben no podrían ahorrar para iniciarse en la producción de hortalizas en pequeña escala. Por otra parte, la relación con los patrones de otras compañías no sería mejor de la que ahora tienen con Diego.

Al tratar de explicar el crecimiento de la empresa de Diego, debemos considerar los vínculos directos con un personal que ha participado de manera constante y decisiva en el crecimiento de la misma, capacitándose, asumiendo cada vez más responsabilidades y, además, desarrollando una red de relaciones con los trabajadores eventuales con el propósito de asegurar para la compañía la mano de obra que requiere. Diego no duda en reconocer que depende cada vez más de este personal y está presto a resolver cualquier problema de tipo económico-familiar que pueda llevarlos a desatender su trabajo; sin embargo, defiende su jerarquía y su capacidad de intervenir en cualquier campo de la producción, aunque toma siempre en cuenta el parecer de estos trabajadores. Si bien ha delegado en ellos la

producción y organización del trabajo, mantiene el control a través de la coordinación de todo el proceso de producción. Un elemento clave que le ha permitido ejercer ese control ha sido la centralización -con la ayuda de un departamento de contabilidad- de la mayor parte de las decisiones que tienen que ver con el manejo administrativo de la empresa: cuánto se invierte, cuándo, cómo y en qué forma.

Conclusiones

Sería cuestionable el trazar una división entre capital nacional y transnacional y atribuir una preeminencia al primero en el proceso de cambio que supone el desarrollo de la agricultura de exportación. Los empresarios de origen local definieron constantemente un espacio social que iba más allá de la localidad, de la región y de la nación en que operaban, y lo ampliaron a todas aquellas áreas donde tenían intereses, actividades afinidades específicas. Asimismo, ellos conceden significado a las delimitaciones jurídico-administrativas de acuerdo a su área de operación y al campo empresarial en el que participa y tratan de sacar beneficios de ellas, como es el caso de las políticas estatales que favorecen a los productores nacionales y a sus organizaciones.

Lo dicho en este estudio de caso nos permite comprender la importancia que tuvo para el empresario estudiado el ser originario de la región y haber desarrollado un conocimiento y una red de relaciones, que redefinió y amplió constantemente. El centrar la atención en el manejo estratégico de sus recursos hizo posible explicar las ventajas que tanto este empresario como otros del área obtuvieron respecto a los productores e inversionistas que no eran de la región ni del país; asimismo, la manera como se desarrolló en un ámbito espacial nuevo para él, donde enfrentó limitaciones y percibió posibilidades que lo condujeron a redefinir constantemente su carrera empresarial y buscar un margen mayor de participación y decisión en el financiamiento y en la distribución de sus productos en los mercados nacional e internacional. Este tipo de empresarios pudieron manejar a su favor la competencia entre las empresas comercializadoras nacionales y extranjeras, negociar mejores condiciones de financiamiento y de comercialización, que les permitieron hacer crecer sus empresas. Por su parte, las empresas comercializadoras reafirmaron su crecimiento al aceptar negociar e incluso atraer a empresarios hortícolas como Diego. Entre ambos existía una complementariedad, por lo que debían prestarse a

la negociación, no obstante los intereses encontrados que tenían. Al analizar el acceso y uso de las tecnologías de producción advertimos que la llamada "estandarización" de la tecnología a nivel internacional (Sanderson 1986: 55) es una tendencia parcial que oculta el hecho de que las soluciones tecnológicas ocurren a través de la participación consciente y activa de los productores. Las nuevas soluciones se conjugan con las anteriores, al tiempo que se desarrollan nuevos conocimientos y procedimientos que responden a las condiciones particulares de los productores; este proceso lo he denominado un sincretismo tecnológico. En el caso que nos ocupa, que sería el más cercano a la tendencia general de estandarización, advertimos una selectividad en cuanto a los elementos que se incorporan de una serie de tecnologías que se originan en diferentes países; que esta tecnología es adaptada, modificada y combinada con las tecnologías tradicionalmente utilizadas, y con las nuevas respuestas que los productores logran de generar. Estos últimos elementos son minimizados cuando se afirma estas tendencias generales, donde lo importante es la magnitud y difusión de la tecnología que se produce en los países más desarrollados, sin detenerse a considerar las múltiples respuestas que este proceso implica, ni el papel activo de los actores sociales que lo hacen posible.

En el caso de Diego y de los demás productores, la posibilidad de acceder a los programas estatales que otorgaban el financiamiento y apoyaban la modernización del campo fue fundamental para la expansión económica de estos empresarios porque les permitió un margen de acción independiente frente a las empresas comercializadoras norteamericanas y nacionales.

La estrategia seguida por este empresario para desarrollar su *área de operación* en los ámbitos local, regional, nacional e internacional y para manejarse en distintos marcos institucionales y normativos⁶ nos permite, por una parte, explicar su mayor participación en *campo empresarial* de la frutas y hortalizas, como lo señalé antes, y por la otra el control de los recursos productivos locales y la concentración de la inversión agrícola que alcanzó.

En el estudio de la carrera empresarial de Diego ha quedado clara la importancia que tuvo la *red de relaciones múltiples* que estableció con una finalidad económica y política. Esto último debido a que el Estado mexicano desempeña un papel relevante en el desarrollo agrícola por sus inversiones en este ramo, su participación en las organizaciones de campesinos y trabajadores y su capacidad para reglamentar recursos estratégicos como la tenencia de la tierra y el control de los permisos de importación y exportación.

En este capítulo he mostrado el importante papel que dentro de una estrategia político-empresarial desempeñaron las relaciones que estableció este productor con grupos aparentemente subordinados, de los que se podría esperar un papel irrelevante en el proceso de cambio social. En el proyecto empresarial de Diego fueron importantes las relaciones que estableció, primero a través de intermediarios y posteriormente de manera directa, con los campesinos. Asimismo, fueron importantes las relaciones con personal de diferentes jerarquías de las dependencias gubernamentales; en particular destacué las que estableció con responsables de aplicar las políticas del Estado con los productores. Con base en esta relaciones Diego pudo redefinir los fines de las instituciones como el ejido y modificar la práctica de las dependencias gubernamentales.

NOTAS

1. Esta autora critica la postura que explica la acción del Estado en términos de la subordinación a los intereses de la clase capitalista, y señala que éste ha instrumentado políticas que se oponen frontalmente a los intereses de la clase dominante e incluso del capital transnacional (nacionalización, afectaciones agrarias, controles en exportación e importación, por mencionar algunas); ha aplicado medidas que limitan la acción de estas clases y lesionan sus intereses; por otra parte, en algunos momentos, el Estado ha desarrollado su actividad sin que existan grupos de poder que se le opongan, y cuando esto ha sucedido los ha enfrentado e incorporado a su esfera de influencia.
2. Hay ocasiones en que los acuerdos entre una compañía y un productor se hacen primero por teléfono, y con base en ellos recibe un anticipo de dinero de varias decenas de miles de dólares. Posteriormente se cumple con el requisito de firmar el contrato legal.
3. En el capítulo dos, demostré cómo la estrategia de la primera compañía que llegó al valle de Alamo e introdujo cambios considerables en la manera de producir en el área, se formuló a partir del saber colectivo y de las posibilidades de respuesta que, con base en ella, tenían los productores locales. Su experiencia debió ser *actualizada*, y en este proceso de conocimiento tuvo un papel fundamental la *lectura del paisaje agrícola* que ellos hacían.

4. La sociedad de solidaridad social es una figura organizativa que define la ley nacional de organización de productores. Está pensada para que la integren productores de escasos recursos, a los que benefician otorgándoles con facilidades especiales de crédito y de asesoría, además eximirlos de impuestos.

5. Antes de las reformas al Artículo 27 constitucional, un ejidatario tenía derechos de usufructo de su tierra y podía heredarlos a un descendiente; sin embargo, no podía rentar la tierra porque perdía los derechos. La ley permite la renta solo cuando el titular no puede trabajarla debido a una enfermedad o incapacidad física, o bien, cuando se trata de viudas que reciben los derechos.

6. El concepto de social field o bien el de activity field amplía El concepto de *social field* o de *activity field*, con una amplia discusión antropológica (Mitchell 1969; Vincent 1977), es utilizado aquí para dar cuenta de cómo estos empresarios a lo largo de su vida construyen, en constante interacción con otros, un campo de acción; esto no está enmarcado en un espacio físico específico, puesto que constantemente son modificados; tampoco en un marco normativo o institucional, con vigencia independientemente del conocimiento y de la praxis de ellos porque constantemente es redefinido.

CAPITULO 6

LOS JARA: UNA CONFEDERACION DE EMPRESARIOS

Los pequeños productores y sus "sociedades"

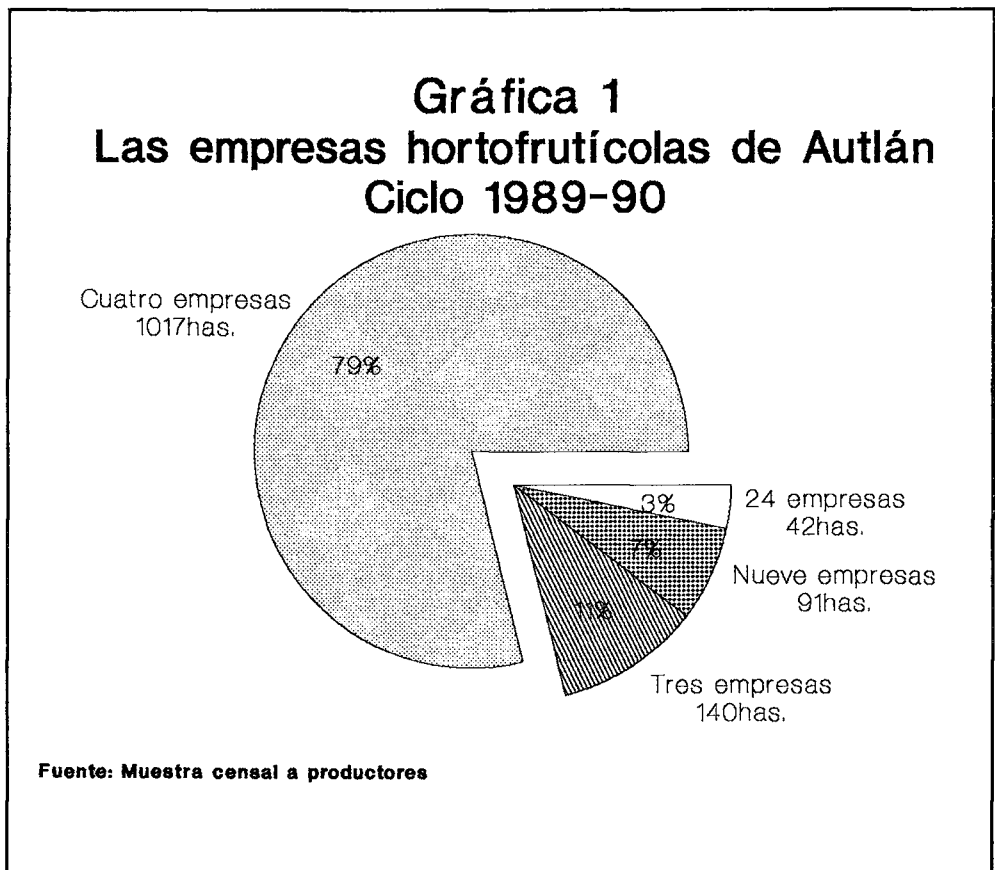
Al considerar la carrera empresarial de los productores hortofrutícolas, encontramos que entre ellos establecen ciertas relaciones de intercambio de bienes y servicios y realizan múltiples acuerdos para alcanzar objetivos comunes y hacer valer sus intereses. Este tipo de acciones tienen una intensidad y una durabilidad muy variable. Las llamadas "sociedades", como se denominan genéricamente en Atlán a diversos convenios de coinversión y defensa de un interés colectivo, se basan en acuerdos verbales y se originan con muy diversos propósitos. Estos acuerdos pueden ser, por ejemplo, para comprar un tractor o un trascabo, que además de satisfacer las demandas de trabajo de los "socios", se renta a otros; para comprar implementos agrícolas -un espolvoreador, una niveladora o un aplicador de pesticida para el jitomate- que un productor que trabaja de dos a ocho hectáreas no puede adquirir y resulta incoachable porque lo tendría desaprovechado. Asimismo, es común que se forme una sociedad para construir y operar un invernadero, para adquirir o rentar maquinaria industrial, para comprar insumos en México o en Estados Unidos o para comercializar de acuerdo a una estrategia común en los mercados nacional y extranjero. Igualmente, varios productores de hortalizas con terrenos colindantes a veces deciden tramitar conjuntamente con un funcionario público una concesión de agua, un camino o puente en el área del sistema de riego; otras veces, un productor negocia con un gerente de banco la posibilidad de que le extienda su cartera de crédito para que de este manera le otorgue el crédito a otro productor, que puede ser un pariente o un amigo.

Este tipo de asociaciones no conducen a la formación de una empresa ya que cada una de las acciones colectivas deben surgir de un acuerdo explícito por parte de ellos; sin embargo, cabe señalar que las acciones empresariales colectivas se

realiza sobre bases de complementariedad o de alianza entre partes, y durará mientras se logre este objetivo. Estas acciones colectivas se establecen a partir de ciertos lazos sociales -parentesco o amistad- o bien, a partir de hechos circunstanciales, como la proximidad física de las parcelas; además, pueden desarrollarse de manera circunstancial, sin que implique ninguna regularidad, ni un compromiso más allá de la acción que se realiza; sin embargo, también pueden ser el origen de un grupo de decisión y acción colectiva en función del cual se planeen de manera más permanente las acciones de cada una de las empresas que participan en él. En este último caso se trata de un actor empresarial colectivo, el cual, como veremos en el siguiente apartado toma la forma organizativa de una confederación de empresas. En uno u otro caso, las determinaciones son estrategias de los productores, particularmente de los pequeños y medianos, para responder, en primer lugar, a las exigencias que les plantea el desarrollo de cultivos que demandan una alta inversión de capital en tecnología insumos e infraestructura física -bodegas, oficinas, invernadero, etcétera-; en segundo lugar, a la triple exigencia de producir, procesar industrialmente -lavar, encerar, seleccionar y empacar la fruta- y comercializar sus productos en los mercados nacional e internacional y en tercer lugar, para hacer frente a un sistema de comercialización, donde los intermediarios comerciales -bodegueros de los mercados de abasto y *brokers*- tienen un gran control sobre los mercados de estos productos perecederos.

Estas prácticas colectivas nos plantean la existencia de una complejidad mucho mayor a la que podríamos encontrar entre empresarios individuales o al referirnos a un proceso lineal de acumulación de capital o de modernización, en el que las empresas agrícolas pequeñas deben dejar su lugar a las grandes, bajo el supuesto de estar rezagadas tecnológicamente, de ser menos eficientes en términos de productividad y de ser más costosas en términos contables. En torno a estos planteamientos existe una polémica que ha llegado a puntos de estancamiento y sobre la que no ahondaré en este trabajo; para ello sugiero ver a Vandergeest (1988) y Long y Van der Ploeg (1988 y 1989). Mi planteamiento considera, por una parte, la heterogeneidad de los actores empresariales como un resultado característico del mismo proceso de desarrollo (Van der Ploeg 1990), en el que surgen y se reproducen productores con muy diferentes escalas de operación. Todos ellos buscan la manera de actualizar sus conocimientos tecnológicos y de aplicarlos adecuadamente a las condiciones naturales y sociales del medio en que se desenvuelven (capítulo 2); todos ellos según sus recursos económicos y sociales, deben responder a los retos que les presenta el campo empresarial en el que operan y

recurrir individual y colectivamente a las estrategias que les permitan permanecer y desarrollarse en él. Existe, sin lugar a dudas, un proceso de concentración de la producción en grandes empresas, que he explicado en el capítulo 4, sin recurrir al argumento de una necesidad estructural de que esto suceda así. Las grandes empresas han alcanzado una posición que está siempre en disputa entre sus similares, pero que también les disputan empresas pequeñas y medianas que, al igual que las primeras, recurren a múltiples medios para asegurar su continuidad, alcanzar una estabilidad y crecer.



En este capítulo me propongo aportar elementos que ayuden a responder las interrogantes que se plantean al considerar la existencia de una diversidad de productores que persiste y se reproduce no obstante que hay un proceso de concentración de la inversión en grandes empresas (ver gráfica 1) y, además, ofrecer nuevos puntos de discusión que permitan explicar cómo los productores pequeños y medianos se abren camino y se manejan en un medio fuertemente competitivo como es la economía internacional, en donde deben hacer frente a grandes empresas agroexportadoras, que disponen de mayores recursos y tienen un acceso más directo al mercado.

La búsqueda de respuestas a estas interrogantes nos lleva a entender el término de empresa más allá del empresario individual y a centrar nuestra atención en el conjunto de relaciones y acuerdos colectivos que este último establece para producir, industrializar y comercializar su producción. En 1989 los Jara, un conjunto de cinco empresas, eran considerados el cuarto grupo empresarial más grandes de Autlán. Eran originarios de la localidad y estaban relacionados entre sí por lazos familiares. Los Jara, sin embargo, eran al mismo tiempo una respuesta singular dentro del medio de los pequeños y medianos productores de Autlán, debido a la durabilidad -diez años- e intensidad de sus vínculos e intercambios. Ellos, no obstante que manejaron sus inversiones individualmente, construyeron un actor colectivo -los Jara- que les ha permitido desarrollar sus empresas. El interés por hacer un estudio de caso sobre este actor empresarial, permitirá identificar los elementos que han intervenido a lo largo de su carrera empresarial y, además, responder a la pregunta sobre la eficacia y permanencia de este tipo de respuesta colectiva.

Confederación de empresas

El término confederación se ha utilizado en la ciencia política principalmente para expresar la interdependencia que se establece entre Estados soberanos, sin que medie entre ellos gobierno centralizado con mayor supremacía y capacidad de decisión. En esta misma disciplina, el término también se ha aplicado a sindicatos y a otro tipo de organizaciones gremiales. En la antropología social, Smith (1984) utilizó el término confederación para referirse a una unidad organizativa formada por un conjunto de unidades domésticas. Esta emerge en un contexto donde las posibilidades de sobrevivencia para este tipo de unidades se encuentran dispersas en diferentes medios geográfico-sociales (la ciudad y el campo) y en diferentes ramas

económicas (agrícolas y no agrícolas); por tal razón, es fundamental que desarrollen vínculos entre ellas que les permitan ampliar sus oportunidades y minimizar riesgos. Ahora bien, si consideramos a la confederación un conjunto de unidades interdependientes, su continuidad, ampliación, reducción e incluso desaparición será el resultado no sólo de la dinámica interna de cada unidad, sino también de aquellas unidades con las que mantiene vínculos e intercambios.

Para Smith la multiplicidad de arreglos y de formas organizativas, así como la constante fragmentación que caracteriza a las confederaciones de unidades domésticas obedece, por una parte, a cambios en las demandas de trabajo y consumo de la unidad doméstica a lo largo del ciclo de vida familiar y, por otra, a los cambios que se dan en los diferentes sectores de la economía nacional. Estos presentarán a las unidades doméstica interdependientes alternativas de vida y restringirán otras, razón por la cual deberán de ajustar sus estrategias a estos cambios.

Ahora bien, Smith explica el surgimiento y desarrollo de confederaciones de unidades domésticas, en razón de la forma de producción capitalista que existe en el Perú. En este sentido, las confederaciones resultan ser adaptaciones de las unidades domésticas a un proceso general de cambio determinado por la "irremediable lógica del capitalismo". Esta lógica, a fin de cuentas, es algo externo que se impone a las unidades domésticas y restringe sus posibilidades de elección y de acción, sin que sea posible explicar cómo esta misma lógica es también cuestionada, modificada y transformada por las unidades domésticas al desarrollar sus formas específicas de vida.

Al plantear en este trabajo que en la producción hortofrutícola se han desarrollado confederaciones de empresas, me refiero al igual que Smith, a organizaciones emergentes en las que se encuentran implicadas varias unidades empresariales con una estrategia colectiva en razón de la cual cada una ordena y organiza sus recursos económicos particulares. En este sentido, las confederaciones son *actores colectivos* cuyos integrantes toman decisiones conjuntas y actúan en concordancia con ellas (Hindness 1986 y 1989). Lo que caracteriza a estos actores empresariales es que carecen de un órgano o administración centralizada que los represente y tenga, como señalé antes, atribuciones separadas a las de sus miembros. Por tal razón, los empresarios que la componen deben mantener una comunicación constante que les permita coordinar sus acciones y manejar sus diferencias y conflictos.

Cada unidad empresarial, según su repertorio de experiencias productivas, sus recursos de inversión, su organización del trabajo, lo diversificado de su economía y los nexos sociales del empresario, tiene necesidades y objetivos propios que tratará de alcanzar al establecer acuerdos e intercambios con otras unidades. Estas, a su vez, deberán tener necesidades y ventajas similares para asociarse con las primeras. Esta acción colectiva se establece sobre una base de *complementariedad*, que debe ser *reconocida* por los empresarios que la forman. En la medida en que esta base exista, la confederación continuará a pesar de las diferencias y los problemas que puedan presentarse entre las partes. Complementariedad significa para las empresas confederadas la posibilidad de ampliar su *área de operación empresarial* con el fin de tener un mayor margen de acción en el *campo empresarial* en el que participan.

Ahora bien, puesto que estas unidades operan en un medio muy competitivo, donde las acciones de los empresarios pequeños están en desventaja frente a las que realizan los más grandes, su complementariedad es al mismo tiempo una *alianza* para defender sus intereses y para desarrollar estrategias que les permitan operar con mayor flexibilidad y eficiencia en el campo empresarial.

Al complementarse y aliarse, las unidades confederadas tratarán de ampliar su escala de operación y manejarse con las ventajas que tienen las empresas grandes con las que compiten; al mismo tiempo, sacarán provecho de la ventaja que representa operar en pequeña escala y tener flexibilidad para responder rápidamente a las situaciones de cambio y una relación directa y personalizada con los trabajadores.

El hecho de que la percepción de un objetivo y un interés común tiene lugar a partir del interés individual de las partes, hace necesaria la *negociación* constante entre los miembros para definir y redefinir los objetivos comunes. Esta negociación se vuelve igualmente necesaria para elegir los medios adecuados que les permitan alcanzar los objetivos comunes, ya que cada parte cuenta con sus experiencias de acción individual y colectiva y con recursos económicos y sociales específicos, a partir de los cuales formula su participación en una confederación. Esta negociación se mantiene constante a lo largo de la existencia de este actor colectivo.

La consecución de un objetivo común abre la posibilidad de formular nuevos objetivos. La experiencia de comunicación y de acción colectiva facilitan el entendimiento y la coordinación entre las partes. Ambas, comunicación y acción colectivas, llevan a que las partes desarrollen ciertas disposiciones o *habitus* para actuar confederadamente; además, conducen a la formación de una identidad nueva -son parte de un actor empresarial colectivo- que es reconocida y afirmada tanto por

sus integrantes -somos los Jara- como por todos aquellos con los que se relacionan en el campo empresarial en el que actúan: "...son los Jara ... cuidado con los Jara". Esta identidad es un elemento activo que permite a las empresas confederadas contrarrestar las tendencias a la fragmentación y ampliar su margen de acción en el campo empresarial en el que actúan: "juntos son la cuarta fuerza".

Los Jara: un grupo de parientes confederados

Las relaciones de parentesco no sólo han permitido organizar las actividades de procreación y socialización, también han sido un canal a partir del cual grupos e individuos de muy diferentes clases y culturas expresan y definen sus relaciones sociales (Wolf 1966). A partir de las relaciones de parentesco se organizan múltiples actividades, se definen ciertos derechos y obligaciones y se da significado y justificación a muy diversas prácticas económicas y sociales (Long 1977; De la Peña 1980: 197-188).

Al analizar la acción empresarial se advierte constantemente la recurrencia a relaciones de parentesco para definir ciertos códigos de conducta en situaciones nuevas o inciertas, donde las prácticas consuetudinarias o la ley pública no ofrecen suficiente claridad o garantías para enfrentar situaciones que podrían calificarse de "nuevas", "anormales" o "ilegales" (Wolf 1966: 10-11). Así mismo, las relaciones de parentesco por la afinidad y la confianza que suelen presentar, han sido una base para manejar situaciones de alto riesgo (Long 1977); o para movilizar recursos y asegurar el crecimiento de la empresa (Stricon 1979).

Ahora bien, al considerar las relaciones de parentesco, una limitante es ver en ellas solamente un instrumento que los empresarios utilizan para alcanzar ciertos fines económicos. Es necesario dar cuenta de los múltiples significados que los actores mismos confieren a estas relaciones, ya que son elementos positivos de significación a partir de los cuales se proyecta y evalúa la actividad cotidiana (De la Peña 1984: 206). Estos significados llevan a un grupo a definir ciertas identidades que les permiten reconocerse como parientes, ya que hay criterios sociales que definen selectivamente quiénes son considerados parientes y la distancia social que media entre ellos. Con base en estos criterios se establece un sentido de membresía que se define en términos de parentesco, pero también en términos de las interacciones e intercambios que realizan entre ellos (Lomnitz y Pérez-Lizaur 1984:23-25).

Los Jara han formado un grupo de cinco empresarios que se identifican y se presentan a sí mismos como parientes (cuadro 1). Los componentes de este grupo son tres hermanos y dos hermanas que trabajan en unión con sus esposos. Los cinco hermanos forman parte de una familia de 12 miembros. A partir de 1987, al grupo de cinco empresas se sumó un cuñado, quien comenzó con una pequeña empresa de hortalizas de dos hectáreas y ha tenido el apoyo de los miembros de la confederación; sin embargo, no forma parte de los intercambios más constantes ni de los acuerdos entre los hermanos. Hay algunos parientes de la familia extensa en las empresas de los Jara, sin que esto signifique que el parentesco desempeñe un papel muy sobresaliente en la selección de la familia para ocupar los puestos. En las empresas es posible ver en los cargos de confianza y jerarquía a parientes y no parientes.

Para entender las prácticas de cooperación e intercambio entre los hermanos, así como ciertos contenidos de la ideología del parentesco, es necesario situarlos en el marco de desarrollo de la familia de origen. Solamente así podremos explicar su despegue y el constante recurrir a múltiples acuerdos de cooperación, que deshacían cuando ya no les eran de utilidad o cuando eran motivo de conflicto

El padre de los Jara

En los años sesenta, don Alejandro -el padre de los hermanos Jara- era un agricultor con una producción agropecuaria diversificada. Cultivaba maíz, frijol, garbanzo y sorgo en tierras de temporal propias y rentadas. Asimismo, tenía ganado vacuno, que alimentaba con su propia producción agrícola. Había heredado tierras de su padre, pero su actividad económica la había incrementado con la compra de un tractor, que le permitió rentar tierras a ejidatarios y pequeños propietarios y sembrarlas con sorgo cuya cosecha vendía en el mercado extrarregional. Posteriormente compró un segundo y un tercer tractor y vehículos de transporte, con lo que pudo ampliar aún más su actividad productiva y el número de sus cabezas de ganado. Sus dos hijos mayores, Oscar y Angel trabajaban con él, y al casarse recibieron un salario como los demás empleados agrícolas permanentes, aunque con algunas otras facilidades, como el poder disponer de leche.

Don Alejandro era uno de los productores de Autlán que sembraba hortalizas, cultivo que desarrollaban entre 15 y 30 personas del lugar. Utilizaban el agua de un manantial que brotaba en la sierra y del que además se obtenía agua potable para

Autlán. Las superficies de siembra de hortalizas y frutas, así como el número de productores, eran variables, dependiendo del volumen de agua del manantial. La extensión de siembra iba desde unos cuantos metros cuadrados hasta una hectárea.

Cuadro 1

LA CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL
DE LOS HERMANOS JARA

NOMBRE	PARENTESCO	ESCOLARIDAD (años de estudio)	ACTIVIDAD PREVIA A LA HORTICULTURA
<i>Oscar</i>	Hermano	Primaria	Agricultor, ganadero, maquilero ¹
<i>Ángel</i>	Hermano	Primaria	Agricultor, ganadero, maquilero ¹
<i>Ana y José</i>	Hermana Esposo	Agronomía Agronomía	Estudiante Estudiante y agricul.
<i>Lina y Luis</i>	Hermana Esposo	Contaduría Primaria	Contadora Jornalero en Estados Unidos
<i>Juan</i>	Hermano	Agronomía	Estudiante

¹ Venta de servicios de tractores agrícolas.

Don Alejandro, sin embargo, llegó a sembrar hasta cuatro hectáreas de jitomate bola y de tomatillo o jitomate de cáscara, en un terreno de su propiedad. La producción

de todos estos horticultores se vendía en los mercados de Autlán y los poblados circunvecinos.

Al preguntar a uno de los hermanos Jara por qué su padre durante los años sesenta, no incrementó su producción hortícola a más de cuatro hectáreas durante los años sesenta, me respondió que el volumen de agua que recibía era limitado; además se enfrentaba al hecho de que el mercado regional era pequeño y a que no estaba dispuesto a destinar mucho dinero a un solo cultivo que demandaba una alta inversión, ya que:

antes no había muchas enfermedades, pero tampoco había mucho con que curarlas ... utilizábamos agua con cal, y cuando se enfermaba la huerta íbamos por el cura Víctor. Una vez que se engusanó la huerta, mi padre me mandó por el señor obispo para que viniera a echarle una bendición ... No me va a creer, pero se compuso la huerta; sería por la bendición o por otra razón.

El cultivo de hortalizas requería de la mayor parte del efectivo que tenía don Alejandro; sin embargo, le daba la oportunidad de producir un cultivo con un valor comercial alto. El mismo me comentó que con las utilidades de este cultivo pudo comprar los terrenos que poseía, alrededor de 100 hectáreas, y pagar parte de la maquinaria agrícola que compró.

La entrada de las compañías agroexportadoras norteamericanas brindó nuevas oportunidades a la empresa del señor Jara quien fue buscado por el representante de la primera de ellas que llegó al área, con el fin de pedirle información acerca de las fechas de siembra de hortalizas, los sistemas de cultivo, los rendimientos que obtenían él y los demás horticultores, las plagas que había, las heladas, etcétera (capítulo 2). El representante pidió a don Alejandro que con sus tractores hiciera los desmontes y las tareas de cultivo de las hortalizas que sembró. Después, cuando llegó una segunda compañía, él sirvió de intermediario para conseguir a esta última las tierras que necesitaba para producir. Don Alejandro tenía un amplio conocimiento de los productores privados y ejidales, así como de los terrenos debido a que constantemente estaba rentando tierras para sembrar sorgo y maíz. A cambio de estos servicios de intermediación, el señor Jara y sus dos hijos -que para estas fechas ya se habían independizado del padre y habían adquirido sus propios tractores- tuvieron preferencia en los servicios de maquila y renta de vehículos de transporte y de carga. Las compañías no tenían maquinaria ni vehículos, y pagaban a maquileros para que les hicieran todas las tareas de cultivo bajo su supervisión. El trabajo de maquila se convirtió en una alternativa rentable en Autlán, y varios

productores e incluso operadores de maquinaria obtuvieron crédito del Estado y de los distribuidores de maquinaria agrícola para comprar tractores.

Don Alejandro fue uno de los productores privados locales que, al ver los resultados de las perforaciones que hicieron las compañías a principios de los setenta, decidió también hacer pozos e irrigar sus tierras del valle. Con este fin consiguió un crédito bancario e hizo dos pozos. Uno de los terrenos de 60 hectáreas lo rentó a la compañía con la que más trabajaba, y con el dinero que obtuvo de la renta y de las maquilas pagó el crédito bancario que le habían otorgado para perforar, comprar el equipo de bombeo e instalarlo.

Las maquilas pasaron a ser la principal actividad que desarrollaron los dos hijos mayores de don Alejandro (cuadro 1). Este último les sirvió de aval en el banco para que obtuvieran el crédito necesario para comprar sus primeros tractores e implementos. Formaron una "sociedad" no obstante que cada quien tenía sus tractores y ganaba de acuerdo a la superficie que había trabajado. Entre ellos se dividían las tareas de supervisión, especialmente cuando trabajaban fuera de Autlán, y entre los dos atendían a los clientes. Juntos buscaban trabajo para "los tractores" y planificaban la manera de ofrecer todos los servicios que demandaba una de las compañías para que no tuviera que recurrir a otros maquileros. Entre ellos se pasaban información sobre ejidatarios que quisieran rentar durante la época de lluvias ya que, al igual que el padre, también rentaron parcelas para sembrarlas de sorgo y maíz para de esta manera obtener pastura para alimentar el ganado; este último lo tenían en terrenos que les heredó su padre.

Los hermanos Jara hicieron un ciclo de trabajo a lo largo de la región costera para tener todo el año en operación sus tractores. Este iniciaba en Autlán en Marzo con la preparación de terrenos, siembra y escarda del sorgo, y después del jitomate. Terminadas las labores en Autlán, llevaban en septiembre los tractores a Tomatlán a preparar tierras para la siembra de el tabaco; al terminar, en diciembre, se iban a Casimiro Castillo a preparar las tierras para la siembra de sandía, y finalizadas las labores ahí, regresaban a Autlán.

Para los hermanos fue fundamental utilizar la red de relaciones de su padre en la localidad. En cualquiera de los tratos que hacían tenían el respaldo y el apoyo de éste. Al crecer las empresas de los hijos, la red de información y de relaciones del padre se incrementó con los contactos que ellos hicieron dentro y fuera de la región. La comunicación constante entre los tres les permitió presentar un frente común ante los dueños de talleres mecánicos y de soldadura que utilizaban para reparar sus tractores e implementos, ante los comerciantes locales de insumos para la agricultura

y la ganadería, así como frente a los vendedores de herramientas. Además, cada uno de ellos, individualmente y al mismo tiempo como parte de una familia de agricultores y maquileros, pudo tratar con los compradores de granos y de maquinaria. Primero fueron "los muchachos de don Alejandro" y posteriormente simplemente "los Jara". Cualquiera de los tres negociaba cotizaciones, como si todos fueran a comprar o a vender en o a la misma empresa; lo mismo hacían los otros dos con otros comerciantes, quienes no tenían esta facilidad para comunicarse constantemente entre sí. Cuando alguno de la familia obtenía el mejor precio o las mejores condiciones de pago, todos iban con él. Juntos, padre e hijos, crearon un actor empresarial colectivo y dieron prestigio a su apellido.

La sociedad de los hermanos se terminó por diferencias, al parecer irresolubles, entre ellos. Cada quien manejó sus tractores y estableció de manera individual los contratos con sus clientes y proveedores. Sin embargo, la relación continuó porque se veían en la casa paterna y porque siguieron brindándose apoyo y formando un frente común que a todos convenía.

La primera siembra de jitomate en gran escala de un productor local

El señor Jara y sus hijos observaron con gran atención la primera siembra de jitomate que hizo una de las compañías extranjeras en 1971. Observó que el rendimiento por hectárea había sido de 2,500 cajas, muy superior a las 600 cajas, que era su producción récord. Su hijo Rubén, con apoyo del padre, sembró siete hectáreas de jitomate en el terreno donde había hecho una perforación. El resultado fue un fracaso económico pues nunca antes habían manejado ni uno ni otro esa escala de producción y desconocían con detalle el sistema de riego y de cultivo; además, ninguno tenía experiencia en la comercialización del producto fuera del ámbito local. El hijo quedó endeudado y no volvería a sembrar jitomate hasta seis años después.

En 1972 el padre quiso sembrar hortalizas, pero recurrió a una persona que le enseñara a manejar la tecnología que utilizaban las compañías norteamericanas. Su auxiliar fue un cabo que llegó con una de las compañías y tenía buen conocimiento del cultivo de jitomate. Con él formó una "sociedad". Le ofreció un 50 por ciento de las utilidades -las compañías agroexportadoras ofrecen en situaciones similares entre un 25 y un 30 por ciento-. A cambio de este porcentaje, el cabo debería responsabilizarse de todo el cultivo. Don Alejandro tenía maquinaria y acceso al

crédito en la banca local y de las tiendas de agroquímicos. Durante los tres años que operó esta sociedad se obtuvieron buenas utilidades. No obstante, el principal beneficio que recibió don Alejandro de esta asociación fue, en sus palabras, "agarré la técnica". Esto significaba: saber utilizar el sistema de sifones para regar, introducir las semillas mejoradas que manejaban las compañías, utilizar adecuadamente los fertilizantes químicos, aplicar los pesticidas para combatir las diferentes enfermedades y plagas que atacan al jitomate y, sobre todo, "envarar" la planta de jitomate. Esta última acción consiste en levantar la planta y amarrarla a varas conforme iba creciendo; de esta manera se reduce la pudrición de la fruta y se evitan las enfermedades causadas por hongos, que se desarrollan gracias a la humedad que dejan las lluvias o los riegos.

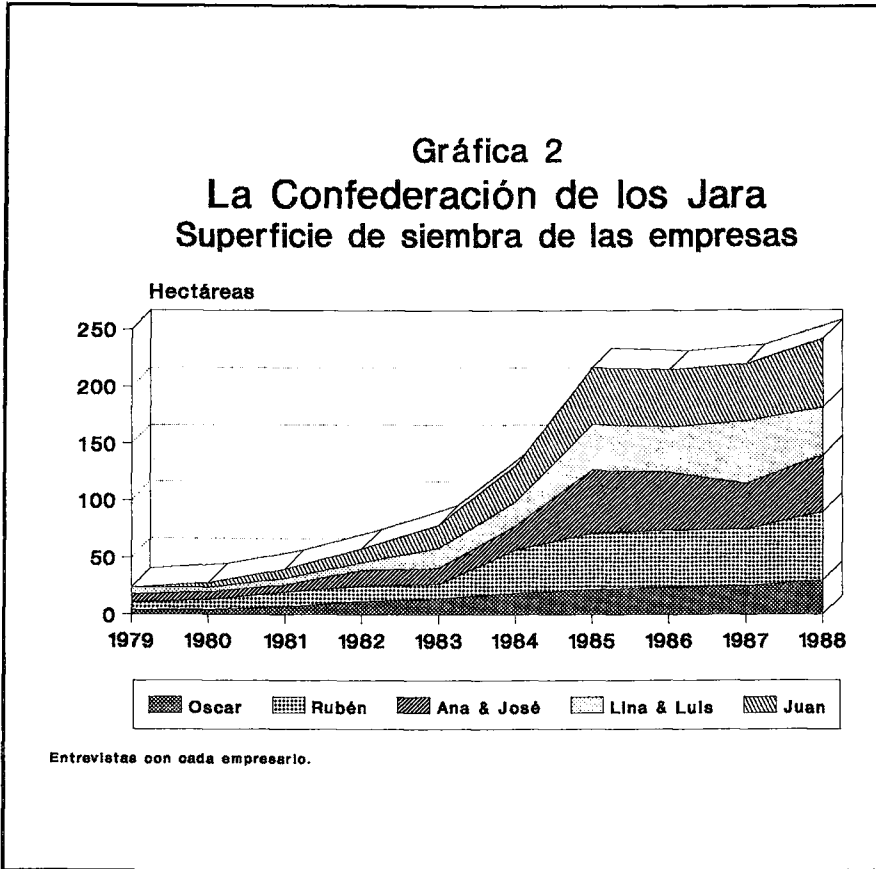
En los tres años que duró la sociedad, las superficies de siembra fueron menores de diez hectáreas, y el mercado dejó de ser la región. Antes de que llegara la cosecha, don Alejandro entraba en tratos con los comerciantes del Mercado de Abastos de Guadalajara y veía cuál era la mejor opción para vender su fruta a comisión

Después de deshacer la sociedad, Don Alejandro siguió sembrando jitomate. En 1978 decidió intensificar la siembra de esta hortaliza y cultivó 30 hectáreas. Nunca antes un horticultor local había sembrado esta superficie con este cultivo. En esta ocasión puso al frente de la huerta a José, su yerno, quien trabajaría en colaboración con su esposa -ambos eran ingenieros agrónomos- y ocuparía el lugar que había dejado el anterior socio y mayordomo (cuadro 1). El resultado de este crecimiento en la escala de producción no fue el que habían esperado; los problemas principales que enfrentaron fueron el empaque y la comercialización. El administrador comenta:

La selección del jitomate se hizo en una bandita diseñada para correr melón, que mi suegro había comprado usada a una compañía norteamericana. La selección se hizo de manera rústica, sin conocimiento de calidades. Por otra parte, nos enfrentamos a problemas de coordinación entre el corte y el empaque; el jitomate se maduró en la planta. Como el precio del jitomate maduro era muy bajo, se tiró mucho jitomate. Por último, la comercialización se hizo apresuradamente.

Los problemas y resultados de esta siembra afectaron la salud de don Alejandro. En 1979 ya no sembró hortalizas; sin embargo, los hijos y yernos recibieron su apoyo

para realizar sus propias siembras con este cultivo hortícola de mayor valor comercial y costo: el jitomate.



Antes de empezar a hablar del desarrollo empresarial de los Jara, hagamos un recuento de los elementos que el padre aportó a sus hijos. En primer lugar, había adquirido experiencia en el cultivo hortícola. Los cambios fueron selectivamente introducidos. La innovación llegó con la gente formada en la práctica -el cabo de una de las compañías que conocía los sistemas de trabajo, el riego, la aplicación de agroquímicos y la identificación de plantas- y a partir de una combinación de la experiencia de un productor local que conocía el suelo, las fechas de cultivo, la

preparación de las tierra, las tareas de cultivo, los problemas fitosanitarios del área, etcétera. No hubo un paquete tecnológico en sentido estricto hubo un proceso de recepción de conocimiento basado en las experiencias prácticas de productores con diferentes *background*, que se conjuntaron en una acción en la que todos observaron los resultados de las acciones que emprendían en condiciones específicas. El hijo de don Alejandro, que copió los procedimientos de las compañías, enfrentó un rotundo fracaso; el padre que aumentó la superficie sin tener un conocimiento de la selección, empaque y comercialización de la fruta, tuvo un resultado similar. Este proceso de conocimiento ha sido definido en otros capítulos con el término de *sincretismo tecnológico*. Los conocimientos y prácticas nuevas son aceptados en la medida que adquieren un significado en el conjunto de conocimientos y prácticas que maneja un productor. Tanto el éxito como el fracaso son elementos igualmente formativos de conocimiento

El padre, y posteriormente los dos hijos mayores, habían definido un área de acción empresarial en el medio local que abría camino a los demás miembros; se encontraba participando dentro del campo empresarial de los productores hortofrutícolas y había conquistado ciertas posiciones entre los comerciantes y los productores locales. Entre estos últimos, don Alejandro fue socio fundador de la asociación local de productores hortícolas, de la que formaron parte también su hijo mayor, y la hija -con estudios superiores en contabilidad-; esta última, además de socia, fue tesorera de esta organización. El padre tenía una relación cercana con los distribuidores de agroquímicos y de maquinaria agrícola, quienes en su momento dieron crédito a los hijos, sobre todo antes de la devaluación del peso mexicano de 1982. Padre e hijos habían contribuido a la construcción de un actor empresarial en el que se conjugaron las relaciones de parentesco con los proyectos empresariales de cada uno de los miembros de la familia.

Area de operación empresarial de la confederación de los Jara

Al estudiar el crecimiento que experimentaron los hermanos Jara entre 1979 y 1988, advertimos que las diferentes empresas incrementaron año con año la superficie de siembra (gráfica 2). A lo largo de su su carrera como productores, cada uno de los Jara ha tratado individualmente de formar su empresa y hacerla *autosuficiente* en términos de infraestructura física: maquinaria, bodega, empaque, invernadero, etcétera. En esta tarea, unas veces han actuado de manera colectiva y han realizado

inversiones que comprometen a dos, tres o todas las empresas; en otros casos, lo han hecho de manera individual, sin que esto último implique una separación o debilitamiento de la confederación. De hecho, como veremos posteriormente, el éxito de este actor empresarial estriba en la posibilidad de conjugar y complementar los objetivos de sus miembros con un interés y un objetivo colectivo. Este último tiene vigencia en la medida en que permite a los primeros alcanzar metas que no podrían lograr individualmente. Ahora bien, el interés y las acciones colectivas brindan oportunidades a cada empresa, pero también le imponen límites. El desarrollo de cada una comienza a ser visto en razón de sí misma, pero además del desenvolvimiento de la confederación; el éxito de ambos actores empresariales tiene que ver con la posibilidad de conjugar ambos desarrollos.

En la confederación de los Jara se advierte una tensión constante entre la autonomía de cada empresario y la dependencia que adquiere al actuar conjuntamente con los otros. La constante comunicación entre sus miembros es el medio principal a partir del cual se logra la identificación de metas y de procedimientos, la toma de decisiones conjunta y la resolución de las tensiones y conflictos que surgen entre ellos.

Especialización e intensificación: una opción empresarial individual y colectiva

En la determinación de hacer autosuficientes sus empresas, los Jara optaron por *especializarse* en la producción hortofrutícola e *intensificar* sus inversiones en este campo económico. Esta opción, que muchos de los pequeños productores no siguen, les implicó ciertos límites, ya que las otras actividades productivas y económicas que venían realizando pasaron a segundo término o las suprimieron. Los hermanos *Oscar y Rubén*, a partir de 1985, dejaron la actividad de maquileros y concentraron sus inversiones y su maquinaria en la horticultura. Ambos continuaron con la producción de granos y de ganado, pero sin incrementarla. Como cultivadores de cereales, podían solicitar crédito con bajos intereses a la banca oficial, ya que ésta tenía paquetes especiales de financiamiento para los productores de "cultivos básicos". Pero estos créditos los destinaban a la horticultura, pues las siembras de granos no requerían mayor inversión. Ellos tenían la maquinaria agrícola, realizaban contratos de mediería con los dueños de las tierras, quienes aportaban éstas y la semilla; ellos, con sus tractores, realizaban las tareas de cultivo. Para la cosecha se contrataba a un maquilero al que le daban el 10 por ciento de la producción, la parte restante se dividía entre los dos.

En el caso de los otros hermanos advertimos que la actividad hortícola fue su principal rama de inversión. *Rubén y Ana & José*, cada uno por separado, invirtieron en camiones de carga que utilizaron durante la temporada de cosecha del tomate para transportar su producción y el resto del tiempo rentaron sus servicios, con los que obtuvieron recursos para la horticultura. Otra de las empresas, la de *Luis & Lina* invirtió en un supermercado, pero esta decisión se tomó una vez satisfechas las necesidades de inversión en la producción hortícola.

Las sociedades de coinversión

Entre los Jara ha habido dos tipos de arreglos de coinversión. Mediante uno de ellos dos miembros optaron por unificar sus empresas y tomar coordinadamente las decisiones del proceso productivo. En la gráfica 2 podemos identificar tres *sociedades de coinversión*, que han tenido diferente duración. La formación o cancelación de estas sociedades dio una dinámica a las relaciones que los miembros de la confederación mantenían entre sí, sin que esto significara la afirmación de una tendencia hacia la corporativización o, por el contrario, a la fraccionalización y el debilitamiento de la confederación. Los acuerdos múltiples de complementariedad y las alianzas entre sus miembros se han mantenido.

En las sociedades de coinversión los recursos de infraestructura física -bienes de capital- e infraestructura social -red de relaciones sociales-, así como el *know how* son puestos a disposición del proyecto de inversión. Los recursos que cada empresa invierte son valorizados y contabilizados en relación a su valor comercial y a la necesidad de complementariedad que requiere el proyecto de inversión. Las aportaciones de cada socio se hacen de acuerdo a lo que cada uno posee y resulta de utilidad al proyecto de inversión. Es necesario remarcar este criterio de complementariedad porque, a fin de cuentas, es el que hace posible negociar entre las partes y llegar a acuerdos, en los cuales se concede mayor o menor peso a ciertos elementos al momento de contabilizarlos; además, en ellos se determina el porcentaje de las utilidades que cada parte obtendrá al final de la cosecha. Asimismo, la complementariedad es sopesada al momento de limar diferencias de opinión o de procedimiento, que se presentan en las situaciones más triviales; también es sopesada al dividirse las tareas de administración, de manejo del presupuesto y de supervisión de la empresa.

Al revisar los acuerdos entre los Jara, uno encuentra que, en definitiva, no hay criterios claros para valorizar las aportaciones de cada parte; tampoco son estrictamente los mismos criterios que se tomaron en cuenta en cada sociedad. El

valor comercial de las mercancías es tomado como criterio básico de referencia; pero se aplica parcialmente, y siempre está sujeto a discusión entre las partes. A fin de cuentas, uno advierte que en estas negociaciones el criterio definitivo entre ellas es el interés de formar la sociedad y de mantenerla por las ventajas que advierten sus integrantes. Además, su permanencia tiene que ver con otros elementos, como las relaciones de confianza entre las partes y sus afinidades personales. Uno de los Jara, al comentar la razón más importante para deshacer la sociedad de coinversión con otro miembro de la familia, fue: "A fin de cuentas, ya no nos pudimos entender; somos muy diferentes".

GRÁFICA 2

SOCIEDADES DE LA FAMILIA JARA 1970-1985 (*)

1970 a 1976	1976 a 1978	1979 a 1980	1980 a 1981	1981 a 1882	1982 a 1985	1985 ...
Oscar (1) Rubén	Oscar	Oscar	Oscar	Oscar	Oscar	Oscar (2) Juan
	Rubén	Rubén	Rubén	Rubén	Rubén	
Padre	Ana & José	Ana & José (3) Padre	Ana & José	Ana & José (4) Lina & Luis	Ana & José	Ana & José
	Padre	Lina & Luis	Lina & Luis	Lina & Luis	Luis & Lina	Lina & Luis
		Lina & Luis	Juan	Juan	Juan	Rubén

- (*) Las celdas sombreadas de cada columna indican que entre los miembros de la familia se llevó a cabo un proyecto de coinversión para producir conjuntamente.
- (1) Sociedad para manejar conjuntamente la venta de servicios de maquinaria agrícola.
 - (2) Sociedad para sembrar conjuntamente 22 hectáreas de jitomate.
 - (3) Sociedad para sembrar conjuntamente 12 hectáreas de jitomate.
 - (4) Sociedad para sembrar conjuntamente entre 100 y 120 hectáreas de jitomate.

Juan, el más joven de los Jara, formó sociedades de coinversión con otros amigos suyos durante los años de 1981 a 1984 para sembrar jitomate. Cada año negoció con estos últimos los acuerdos y los montos de inversión que harían. Esta situación no afectó las relaciones de intercambio y de apoyo que tenía con sus hermanos para utilizar cierta tecnología y para servirse de los beneficios de la confederación. A partir de 1985, sin embargo, decidió asociarse con su hermano Oscar, y juntos optaron por sembrar 100 hectáreas de jitomate en sociedad.

Acuerdos de coinversión

A lo largo de los nueve años se han establecido entre las empresas de los Jara una gran diversidad de *acuerdos de coinversión*. Estos han permitido a cada empresa desarrollarse, de tal manera que resulta muy difícil explicar su desenvolvimiento sin referirse a ellos. Las áreas donde se han realizado de manera más intensa estos acuerdos son uso y la adquisición de tecnología.

Los Jara, a partir de la vasta experiencia del padre, comparten un repertorio de experiencias sobre la práctica hortícola en el área, mismo que les permite hacer referencia a hechos y situaciones comunes, a partir de las cuales proyectan acciones y evalúan los resultados de éstas. Entre los Jara hay tres ingenieros agrónomos, que han permitido a los demás miembros de la confederación manejarse con mayor seguridad frente a la nueva tecnología, particularmente en el uso de agroquímicos, la identificación y clasificación de plagas y enfermedades y la aplicación de los tratamientos adecuados para combatirlas; ellos evalúan la información constante que les llega a través de los distribuidores de agroquímicos, de los vendedores de semilla y de maquinaria agrícola y de otros productores del área. Los ingenieros, por su parte, han recibido la experiencia de los hermanos agricultores formados en el área, los cuales conocen el oficio de agricultor y han visto de cerca los resultados de las innovaciones que han realizados las compañías agroexportadoras. Unos y otros coadyuvan al sincretismo. Los hermanos que no son ingenieros cuentan con una vasta red de relaciones en la localidad y en la región, que facilitan la resolución de problemas prácticos que se le presentan a cada productor.

Los agricultores de oficio y los ingenieros agrónomos han estado atentos a los cambios, y los han integrado a sus prácticas habituales de cultivo y de organización del trabajo. Entre los Jara, los ingenieros encabezaron ciertos cambios: el invernadero comprado en sociedad por ellos la utilización de ingenieros agrónomos para el manejo de los agroquímicos y la instrumentación de medidas de control fitosanitario.

Entre los Jara se encuentra *Lina*, contadora pública con experiencia en su área profesional y en la administración. Ella ha facilitado la clarificación de los problemas contables, que suelen llevar al traste a muchas confederaciones de pequeños productores y ha aportado ideas y procedimientos sobre la manera en que se deben realizar los acuerdos de coinversión, que se han incorporado a los que manejaban los demás Jara cuando operaban como sociedad. De esta manera se conjugan y comparten prácticas y se definen ciertas formas de operación que permiten desarrollar acciones conjuntas y enfrentar tensiones y conflictos.

Los hermanos Jara, como cualquier pequeño productor que decide especializarse e intensificar su producción hortícola, enfrentan el reto de acceder a una infraestructura tecnológica básica para hacer frente a la escala en que quiere producir; además, debe afrontar ciertas exigencias de comercialización en los mercados nacional o internacional. Las maneras de responder a estos retos tienen una diversidad enorme. Los mismos Jara son ejemplos de ellos por la forma en que cada uno ha manejado su empresa; sin embargo, los procedimientos que utilizaron para intensificar y acrecentar su producción nos hablan de que también han optado por una acción colectiva. Otros pequeños productores siguen este mismo patrón aunque no con la misma intensidad.

Para 1988 las empresas de los Jara habían logrado adquirir los tractores e implementos necesarios para realizar todas sus tareas de cultivo sin necesidad de recurrir a los maquileros; además poseían vehículos de carga y para transportar insumos, personal y producción del campo a la planta industrial y a los mercados de abasto; asimismo, tenían bodegas para almacenar insumos de todo tipo en la cantidad que les permitía disminuir costos y tenerlos a la mano; en su activo individual y colectivo tenían: invernadero, empaque y viviendas de muy diferentes características para los trabajadores eventuales. Esta infraestructura la fueron adquiriendo a lo largo de nueve años o más. Durante este tiempo cada empresa buscó tener acceso a esta tecnología comprándola individual y colectivamente; pagando las maquilas preferentemente a los hermanos de la familia, quienes cobraban tarifas un poco más bajas y a veces ofrecían facilidades de pago.

A lo largo de la carrera empresarial de los hermanos Jara han tenido acuerdos de coinversión para adquirir o utilizar más eficiente y rentablemente equipo y maquinaria. En la gráfica 3 podemos ver la manera como los Jara accedieron a una infraestructura básica. En 1979 la superficie de siembra de cada empresa fluctuaba entre cuatro y seis hectáreas, y tener un empaque para lavar, encerrar, clasificar y empaquetar la fruta era una inversión muy alta. La solución fue utilizar el empaque del

padre, quien por razones de salud ya no pudo sembrar. A estas instalaciones les hicieron ciertas adaptaciones para poder procesar con buenos resultados y a bajos costos una superficie de 24 hectáreas. De no haber contado con este empaque habrían tenido dos opciones: vender a un comerciante del Mercado de Abastos de Guadalajara la producción de la huerta, quien hubiera pagado un precio bajo cosechando y empacando la fruta. La segunda hubiera sido que cada empresa empacara su fruta directamente en el campo, sin lavarla ni clasificarla; en este caso habrían recibido un precio bajo y sin clasificar la fruta en primera y segunda calidad. La opción de los Jara, les permitió abatir costos de operación y vender a mejor precio la fruta. Este año, todas las empresas vendieron al mismo comisionista y, en conjunto, obtuvieron un mejor trato; además, pudieron verificar los informes de precios a los que éste vendió su fruta.

Gráfica 3

LA CONFEDERACIÓN DE LOS JARA.
ACUERDOS DE COINVERSION PARA
LA COMPRA Y EL USO DEL EMPAQUE (*)

	Inverna dero del padre 1979 a 1980	1981 a 1982	1983 a 1985	1985 a ...
<i>Oscar</i>	Pagaban renta al padre	Compran los hijos el inverna- dero al padre y forman una so- ciedad.	Amplian el in- vernadero.	Amplian el in- vernadero y en 1993 cons- truyen uno nue- vo
<i>Rubén</i>	Superficie de cultivo: 1979: 24 has.	Superficie de cultivo: 1981: 40 has.	Superficie de cultivo: 1983: 79 has.	Superficie de cultivo: 1986: 124 has
<i>Juan</i>	1980: 28 has.	1982: 58 has.	1985: 162 has	1988: 130 has.
<i>Luis Lina</i>			Compra inverna- dero. Superficie de cultivo:	Amplia Superficie: 1986: 40 has. 1988: 42 has.
<i>Ana José</i>			1983: 38 has. 1985: 95 has.	Compra Superficie: 1986: 51 has. 1988: 42 has

(*) Las celdas sombreadas de cada columna indican que entre los miembros de la familia se llevó a cabo un proyecto de coinversión

Al año siguiente los Jara compraron el empaque al padre e invirtieron en ampliarlo y adaptarlo a sus necesidades. La superficie global de siembra de ellos fue de 28 hectáreas, que se incrementaría en los años siguientes hasta llegar, en 1982, a 58 hectáreas. En 1983 *José & Ana* y *Lina & Luis* decidieron comenzar su propio empaque. Ambas empresas vendieron sus acciones del empaque a "los muchachos"

y con el dinero que obtuvieron por esta operación, y con la inversión de las utilidades de la cosecha, construyeron otro apropiado para procesar 38 hectáreas. Al utilizar su nuevo empaque, las empresas lograron abaratar costos de transporte de la fruta porque dichas instalaciones se encontraban más próximas a los campos de cultivo y, además, eficientar el procesamiento y simplificar la supervisión de las tareas. El hecho de que cada empresa procesara por separado su fruta y la contabilizarla individualmente complicaba la operación y la administración del empaque; además, era motivo de inconformidades entre los hermanos. En lugar de ampliar en un 50 por ciento la capacidad del empaque comprado al padre y de haber complejizado la operación del mismo, los hermanos optaron por separarse. La comercialización de toda la producción de las empresas de los Jara, no obstante que el empaque se hizo en dos lugares, continuó realizándola el mismo comisionista.

José & Ana, además de invertir en el empaque, dieron el enganche para adquirir un tractor a crédito con los implementos agrícolas necesarios para realizar el cultivo del jitomate. De esta manera ya no tuvieron que pagar las maquilas a *Oscar y Rubén*. Sin embargo, la semilla, se siguió sembrando en el vivero que tenían en sociedad con los demás miembros de la familia. El año de 1983 fue para la empresa de *José & Ana* crecimiento en infraestructura; la superficie de siembra de jitomate fue de 14 hectáreas al igual que el año anterior.

Hasta ese año el jitomate fue considerado un producto de primera necesidad al ser incluido dentro de los productos agrícolas que formaban la canasta básica, razón por la cual los productores de esta hortaliza disponían de financiamiento del Estado con intereses más bajos. Esta facilidad permitió que empresas como las de los Jara se mecanizaran y mejoraran su infraestructura productiva. Después de 1983 los productores hortofrutícolas dejaron de recibir crédito preferencial.

En 1985 el acuerdo de coinversión que habían establecido *Ana & José y Luis & Lina* para construir y operar un empaque se deshizo. Los últimos vendieron sus acciones a los primeros y construyeron de manera independiente su empaque para procesar la fruta que cosechaban en 40 hectáreas. En ese año las dos empresas tuvieron la misma superficie de producción del año anterior; pero pudo tener su empaque cada una, y esta vez con las adaptaciones necesarias para poder exportar. En los ciclos de 1985 y 1986 la empresa de *Lina & Luis* pudieron exportar y, por su conducto, también los hicieron los demás hermanos.

En 1988 "los muchachos" *Oscar*, y *Rubén* y *Juan* los dos últimos en sociedad (gráfica 1) optaron por "modernizar" el empaque. Con este fin aceptaron el financiamiento que les ofreció una empresa norteamericana, a la que pagarían cada

cosecha y le venderían toda la producción. *Oscar* firmó con la compañía por 25 por ciento del crédito y *Rubén & Juan* por el 75 por ciento restante. La empresa financiadora estaba interesada en comprar jitomate de Autlán, y ofreció iguales facilidades a todos los hermanos para modernizar y ampliar sus empaques; sin embargo, los otros rechazaron el ofrecimiento y mejoraron sus empaques con sus propios recursos con el propósito de incrementar sus ventas al mercado de exportación. Si el contacto comercial era bueno, ellos sabrían aprovecharlo a través de sus hermanos que sí habían aceptado.

El viejo empaque iniciado por el padre y adaptado cada año por los hermanos Jara fue prácticamente substituido por el que compraron los hermanos varones, con una capacidad instalada para procesar una producción dos veces mayor a la que se obtenía en la superficie de los propietarios. Este empaque, pasó a ser el más grande y el que mayores ventajas tenía en Autlán, fue construido técnicos nacionales y con materiales del país. Por primera vez algunas empresas de los Jara tuvieron capacidad instalada sin aprovechar. El deseo de crecer y desafiar a los grandes en la exportación parecía justificar el desperdicio, que en otro momento no habrían aceptado.

En 1979 las empresas de los Jara sembraban la semilla del jitomate directamente en los surcos o compraban planta a las empresas grandes que contaban con viveros. Ambas opciones eran costosas, y la calidad de los resultados no satisfacían a los Jara. En 1981 las cinco empresas decidieron invertir juntas en un invernadero para producir sus plantas a un costo considerablemente más bajo y, además, con una supervisión más estrecha. José, ingeniero agrónomo, viajó junto con Diego -de quien se habló en el capítulo 8 y era pequeño empresario- a McAllen, Texas, a comprar la estructura de aluminio para armar un invernadero. En ese año la confederación de los Jara incrementó su superficie de siembra de 28 a 40 hectáreas. El manejo de la planta en los invernaderos estuvo a cargo del ingeniero, quien adoptó los procedimientos que normalmente seguían compañías más grandes y con más años de experiencia.

Gráfica 4

LA CONFEDERACIÓN DE LOS JARA
ACUERDOS DE COINVERSION PARA LA COMPRA DEL VIVERO(*)

	1979 a 1980	1981 a 1983	1984 a 1986	1986 a ...
<i>Rubén</i>		Construyen un vivero en sociedad	Aumentaron la capacidad en sociedad	Superficie de cultivo:
<i>Juan</i>	Superficie de cultivo: 1979: 24 has.	Superficie de cultivo:	Superficie de cultivo:	1986: 100 has. 1988: 120 has.
<i>Oscar</i>	1980: 28 has.	1981: 40 has. 1983: 79 has.	1984: 110 has. 1985: 162 has.	Superficie de cultivo: 1986: 24 has. 1988: 30 has.
<i>Luis & Lina</i>				Superficie de cultivo: 1986: 40 has. 1988: 42 has.
<i>Ana & José</i>			Superficie de cultivo 1984: 21 has. 1985: 55 has.	Superficie de cultivo: 1986: 51 has. 1988: 50 has.

(*) Las celdas sombreadas de cada columna indican que entre los miembros de la familia se llevó a cabo un proyecto de coinversión

En 1984 *Ana & José* decidieron vender a los demás hermanos sus acciones del invernadero y, con el dinero recibido y las utilidades del ciclo anterior, hicieron el suyo propio. En ese año esta empresa incrementó su superficie de cultivo de 14 a 21 hectáreas. Las empresas de los demás hermanos, por su parte, decidieron ampliar el invernadero, pues todas ellas incrementaron su superficie de producción. La

capacidad instalada del vivero tuvo que aumentarse casi al doble para abastecer 110 hectáreas. Para ampliar la capacidad del vivero, los Jara se pusieron de acuerdo y se mantuvieron informados sobre las mejores cotizaciones que individual y colectivamente podían obtener.

En 1986 dos empresas, la de *Luis & Lina* y la de *Oscar*, vendieron sus acciones del invernadero a *Rubén y Juan* -quienes producían en sociedad- y construyeron cada una su propio vivero. Cuando alguno de los hermanos tuvo alguna dificultad, por ser éste el primer año que producían sus plantas, los otros - José y Juan- le dieron asesoría.

Los acuerdos de coinversión han tenido la finalidad de comprar implementos agrícolas, como el llamado "aguilón" o espolvoreador, que sirve exclusivamente para fumigar el jitomate. Cuando las empresas crecieron y el implemento usado en común fue insuficiente para las necesidades de todas ellas, se le puso un precio, que una de las partes pagó al resto para quedarse con él. La otra mandó hacer con los herreros locales este implemento.

Un nuevo acuerdo tuvo lugar en 1988, cuando los cinco hermanos compraron una máquina armadora de caja de cartón para exportación, que les permitió eficientar el trabajo y abaratar costos. En este año sólo las grandes empresas tenían esta máquina con una capacidad de producción instalada muy superior a la que tenía cada empresa de los Jara individualmente. Para un mediano propietario una inversión de esta naturaleza era incosteable. La máquina fue instalada en un galerón de Rubén, donde podían entrar y salir los camiones y camionetas de los demás hermanos que transportaban la caja. Para utilizarla se estableció un costo por caja armada y se llevó un registro para cada empresa.

Ahora bien, las empresas grandes tienen un taller de herrería que les permite emprender con prontitud diversos trabajos de la planta industrial, de los implementos agrícolas y de los vehículos de transporte. Los Jara, por su parte, tienen prácticamente ocupado de tiempo completo a un herrero local, que además les resuelve muy diversos problemas mecánicos y eléctricos. Esta persona, sin ningún costo, tiene su taller en el galerón que tiene uno de los hermanos Jara para guardar su maquinaria agrícola y sus vehículos de transporte; a cambio, el herrero atiende eventualidad que se les presente a los hermanos, y sobre todo al dueño del galerón, a quien le cotiza más bajos sus servicios. Con este tipo de arreglos, los Jara abaten sus costos y resuelven con mayor eficiencia que las empresas grandes su necesidad de estos trabajadores especializados. Estas deben pagar un personal de planta que

durante las épocas de poca actividad no tiene trabajo o realiza tareas propias de un obrero no calificado, como pintar el empaque.

En síntesis, la confederación permite a sus miembros el acceso a una tecnología que difícilmente podrían tener de manera independiente o que les obligaría a hacer una inversión ociosa que les impediría crecer. La confederación es un actor empresarial formado por empresarios autónomos, pero interdependientes, que logran acceder y utilizar eficientemente la tecnología de escala, innovarse tecnológicamente y desarrollar una organización flexible del trabajo para satisfacer sus necesidades de trabajo calificado de manera eficiente y con costos más bajos que las grandes empresas. Los Jara, a través de las sociedades y sus acuerdos de coinversión, pudieron eficientar su producción, abatir costos y crecer rápidamente. Estos mismos acuerdos les permitieron tener una mejor posición para negociar con los proveedores y con los comercializadores de su producción en los mercados nacional e internacional.

El personal de las empresas confederadas

En general las pequeñas y medianas empresas operan con personal más reducido y menos especializado que las grandes empresas, el cual realiza múltiples tareas a lo largo del ciclo agrícola. Las primeras cuentan con la participación de algunos miembros de la familia, sin que exista una correlación directa entre ésta y las empresas en los términos que lo plantea Bennett (1981). En varias de estas empresas la esposa o la hija del propietario suele llevar la contabilidad, las cuentas de banco y ayudar en la elaboración de la nómina. Cuando un hijo trabaja con el padre se convierte en su auxiliar en las tareas de administración, compras o manejo del personal; cuando son dos o más hijos, se les suele asignar el puesto de un trabajador de planta, que puede ser el de tractorista, encargado del empaque o conductor.

El personal de planta de estas empresas suele reducirse a quienes operan los tractores, los "encargados" de la gente, los responsables de manejar los agroquímicos y supervisar ciertas tareas de cultivo y, en algunos casos, uno o más conductores. La relación que el empresario mantiene con ellos es personalizada y constante y, por lo general, tienen poca movilidad. En algunos casos -*Juan & Rubén* son un ejemplo- se coloca a un pariente en estos puestos; en otros el dueño acepta el ofrecimiento de ser compadre de alguno o algunos de sus trabajadores de planta.

En 1988 la empresa de *Ana & José*, sin contarlos a ellos, tenía siete personas de planta para cultivar 50 hectáreas de jitomate;¹ la de *Lina & Luis* tenía seis para

cultivar 42 hectáreas;² la de *Oscar*, siete para cultivar 30 hectáreas y maquilar tierras sembradas con sorgo y cuidar los vacas.³

Las grandes empresas, por el contrario, cuentan con un personal más especializado y con tareas definidas conforme a un plan de trabajo previamente detallado y con escalafón más o menos definido. Las relaciones que establece el propietario se limitan al personal de mayor jerarquía y se tornan cada vez más impersonales (ver capítulo 4). Entre este personal suele haber parientes, pero la relación se torna impersonal entre ellos durante la jornada de trabajo. Una gran empresa de Autlán que cultivaba 368 hectáreas en invierno y 80 en primavera tenía en 1988 un total de 66 empleados de planta en los diferentes departamentos;⁴ otra que trabajaba 204 hectáreas tenía 58 empleados permanentes, aunque en ese año no se sembrara la temporada de primavera.⁵ Por lo general, estas empresas realizan dos cultivos de hortalizas al año, para mantener activo a este personal. El primer ciclo es la llamada "temporada de grande", que corresponde al invierno y orienta la producción a los mercados nacional y de exportación; el segundo ciclo es la "temporada chica" con menos superficie de siembra y un mercado principalmente nacional.

Entre los grandes y pequeños productores que entrevisté existe la idea de que las grandes empresas cuentan con un personal de planta menos eficiente y más costoso que el que trabaja en las pequeñas. Las cifras expuestas arriba parecen darle base a esta suposición; no obstante, carecen de la sistematicidad y especificidad para corroborarla. Sin embargo, con base en ellas podemos poner en tela de juicio la afirmación de que las empresas grandes producen con menores costos. Las pequeñas y medianas pueden tener una supervisión muy directa y un personal muy flexible que les permita que sus costos sean iguales o más bajos que los de las grandes, además de recurrir a arreglos entre ellas, como el que describí arriba, para tener un personal especializado y disponible en el momento que lo necesitan, sin contratarlo de tiempo completo.

Al igual que los demás productores medianos y pequeños, los Jara supervisan directamente el trabajo en el campo y en el empaque. Por esta razón, ellos pueden seleccionar mejor a los trabajadores eventuales y tener mayor estabilidad de parte de éstos durante el ciclo de cultivo. Ellos personalmente establecen ciertos acuerdos con los cabos y con los mismos trabajadores mediante los cuales les aseguran una mayor permanencia en el empleo para ellos y sus trabajadores eventuales, así como salarios un poco más altos y ciertas prestaciones -crédito- y concesiones -dejar que sea él o alguien de su familia quien realice ciertos servicios externos-. Los medianos

y pequeños productores conceden más fácilmente créditos a sus trabajadores, cuyo pago les descuentan en la nómina semanal. Con estas concesiones, ellos pueden exigir mayor eficiencia y permanencia de las cuadrillas de trabajadores eventuales. Este objetivo difícilmente pueden alcanzarlo las grandes compañías, donde las relaciones suelen ser impersonales y el sistema de organización del trabajo las lleva a adoptar medidas similares para todos los trabajadores, sin hacer distinciones ni conceder mayores alicientes. Estas empresas son las que operan con un mayor número de trabajadores de fuera de la región, a quienes deben cubrir los costos de transportación desde sus lugares de origen y proporcionarles un sitio donde quedarse durante la temporada de trabajo.⁶ Estos sitios, por lo general, tienen condiciones mínimas de servicios e higiene, que implican costos.

Ahora bien, en el manejo del personal, la confederación de los Jara adopta ciertas estrategias para asegurar la permanencia y una mayor eficiencia. Cada empresario ha desarrollado su red personal de relaciones para conseguir los trabajadores eventuales que requiere, la cual comprende varias de las poblaciones de los alrededores de Autlán, y los empaques y armadores de caja, que trabajan en varias regiones hortícolas del país durante la temporada de cosecha. Si una empresa no cuenta con el número suficiente de trabajadores y la otra tiene superávit, se pasan temporalmente las cuadrillas de trabajadores. Cuando alguna requiere de trabajadores que realicen ciertas tareas en la planta industrial y no los tiene, los hermanos pueden facilitarle alguno o ayudarle a conseguir a través de sus contactos. En 1988, cuando todos los trabajadores del empaque de *Rubén & Juan* se negaron a seguir trabajando por el salario que éste les ofrecía, los hermanos lo apoyaron para que no les incrementara el salario. Ellos se movilizaron para conseguirle gente y prestarle algunos de sus propios trabajadores; de esa manera pudo mantener funcionando su empaque mientras consiguió nuevos.

Estos arreglos de préstamos de trabajadores a veces se concertan entre las grandes empresas, pero nunca se presenta con la frecuencia que entre la confederación de los Jara y los pequeños y medianos productores.

Los intercambios de información y de personal amplían la red de relaciones de cada empresario de la confederación, y de esta manera conforman el *área de operación empresarial* la confederación. Así, cada empresa puede contratar más fácilmente los trabajadores que necesitan y responder a las eventualidades que se les presentan en el trabajo.

La comunicación entre los miembros de la confederación

La confederación plantea límites a las empresas en cuanto a la eficientización de los recursos comunes que manejan. Ellas optan constantemente por deshacer sociedades y acuerdos de coinversión debido a la complejidad administrativa y contable que deben enfrentar y a las diferencias que surgen entre sus integrantes por el hecho de que cada empresario toma sus propias decisiones. La única manera de reforzar el proyecto colectivo, basado en la complementariedad, es mantener una comunicación constante. Esta última, podemos decirlo, es el factor clave que permite a la confederación, como actor colectivo, definir y actualizar su área de operación empresarial.

Los Jara, ya lo dijimos, han mantenido una constante comunicación. Ellos todas las mañanas, antes de comenzar las actividades en el campo, se reúnen en la casa paterna a tomar café y comentar los hechos del día anterior y los que esperan realizar el día que comienza. A partir de 1985 empezaron a utilizar radios de banda civil para agilizar la comunicación entre ellos. Al principio todos los empresarios estaban en la misma frecuencia, pero posteriormente cada uno tuvo la suya aparte para comunicarse con sus "encargados" y personal administrativo. Cuando uno de los hermanos quiere comunicarse con el otro, sintoniza la frecuencia correspondiente desde el lugar donde se encuentre. Además, utilizan el teléfono cuando se encuentran en el empaque.

Las mercancías y los símbolos entre los Jara

Los Jara, al comprar o rentarse entre ellos maquinaria, se manejan de acuerdo a códigos propios de significación. En primer lugar, se refieren a estos bienes y servicios en términos de mercancías y se cotizan en relación al valor comercial que tienen. En segundo lugar, estos bienes son manejados en términos sociales, en cuanto que les permiten una acción conjunta y dan continuidad y fuerza a la confederación; de esta manera una máquina para armar cajas tiene un valor de uso y de cambio; pero también tiene un valor simbólico porque representa la concreción de una relación social -en este caso de parentesco- y una forma colectiva de actuar, que se reafirma. Los objetos adquiridos en sociedad pasan a tener su propia historia social, en la que están presentes las relaciones sociales que hicieron posible su adquisición.

En una visita al empaque de los tres hermanos Jara, uno de ellos fue dando con mucha precisión los datos biográficos de las diferentes partes. Este fue iniciado desde que el padre comenzó a producir jitomate en gran escala para el mercado

nacional, y se ha ido aumentando y modificando hasta la fecha.⁷ En este empaque se puede averiguar la historia empresarial de la familia; los objetos viejos y las construcciones en desuso son también parte de ésta su existencia pase al parecer inadvertida.

... aquellos bancos tienen desde que mi papá comenzó con el empaque y después pasó a nosotros. Los hermanos cada año lo fuimos agrandando, pusimos aquella bandita en 1981 ...

La compra en sociedad de una máquina para armar cajas se valora en razón de los costos de inversión, de las ventajas que brinda a la empresa conjunta y a las empresas confederadas y de la manera como condicionará las relaciones que mantendrán los empresarios entre sí al trabajar conjuntamente con ella. La decisión de comprar entre todos los hermanos se tomó con base en todos estos elementos.

Entre los Jara se desarrolla una intensa vida social, que desborda el interés y los motivos económicos. Ellos son una familia en la que se encuentran otros miembros no relacionados con el negocio y en la que conviven varias generaciones. Los padres son elementos de unidad e identificación del grupo familiar, donde se reconocen valores (la unidad de la familia, la ayuda entre los hermanos, el respeto mutuo) más duraderos que los intereses económicos y las cambiantes situaciones de las empresas. Estos mismo valores, por otra parte, son reproducidos al interior de la familia de cada uno de los hermanos Jara, y la coherencia con la que se viven tiene implicaciones en la familia de procreación que han formado. En una familia con muchos miembros, los encuentros por motivos familiares -bautizos, bodas, confirmaciones, cumpleaños, casamientos, quince años de las jóvenes, graduaciones y sepelios- son muy frecuentes a lo largo del año. Los hermanos confederados, por su parte, organizan paseos juntos; por ejemplo, en 1987 hicieron un crucero las familias de los cinco hermanos.

Los hijos de los hermanos, por su parte, a medida que crecen, en constante interacción, participan de esta ideología familiar y aprenden a reconocer la posibilidades que el parentesco tiene en el campo de los negocios, así como los procedimientos para actualizarlas en la confederación que han formado sus padres. Ellos con frecuencia coinciden y participan de esta entidad colectiva dada su juventud o porque estudian, aún no toman parte activa en el negocio.

La confederación como actor colectivo dentro del campo empresarial de las frutas y hortalizas

La confederación no es solamente una vía por la que optan las empresas pequeñas y medianas para complementarse, sino además para *aliarse* y hacer frente a diversos actores que operan en el mismo campo empresarial:

Si no estuviéramos juntos [los hermanos Jara] ya nos habrían hecho pedazos [los productores más grandes y los comerciantes].

Los Jara, como un actor colectivo, han proyectado unidad en las determinaciones que toman conjuntamente sus miembros, y se apoyan y defienden de cualquier acción tomada en contra de sus intereses. La realidad y la ficción de ser una misma empresa es manejada hábilmente por estos empresarios al enfrentar problemas colectivos, los particulares de cada empresa.

La competencia por tierras y trabajadores

Los Jara se encuentran en competencia con las demás empresas por las tierras más productivas y por la mano de obra local que trabaja en el campo y en los empaques. Conforme las empresas de los hermanos han tenido que recurrir a la renta de tierras para ampliar su superficie de siembra, han entrado en competencia con las grandes. Para ellos, al igual que para las empresas mayores, son particularmente interesantes las propiedades de los alrededores de Autlán que cuentan con pozo, por su extensión o porque se localizan cerca de la carretera pavimentada, vía principal de acceso a todas las plantas industriales, situadas en las afueras de la población.

Cada año las empresas buscan estas propiedades y tratan de comprometer a sus propietarios con distintos tipos de arreglos e incrementos en el monto de la renta. Cuando los Jara sembraban menos de 15 hectáreas no participaban en este mercado de tierras; pero al rebasar esta extensión han rentado las propiedades que se encontraban comprometidas con las empresas más grandes. Con este fin han incrementado un poco más el monto de la renta. En el manejo de información sobre las oportunidades de renta de tierras, los Jara tienen la ventaja de actuar como unidad y de tener una amplia red de relaciones en la localidad y en la región. Cuando uno de ellos encuentra oportunidades que desbordan las necesidades de su empresa, inmediatamente se comunican con alguno de sus hermanos.

Ahora bien, en las varias veces mencionada competencia entre los productores hortofrutícolas durante la cosecha por los trabajadores eventuales de la localidad y de la región, las grandes empresas intentan atraer a los trabajadores locales porque

éstos representan para ellos menor inversión; lo hacen mediante el ofrecimiento de un mayor número de días de trabajo pues la superficie que siembran es mayor y por lo general realizan cultivos de primavera. Los pequeños propietarios, para ganar a éstas los trabajadores les ofrecen salarios más altos y algunos incentivos para asegurar su permanencia; ellos tienen una red más estable de trabajadores, que mantienen fieles gracias a las prestaciones y facilidades que les ofrecen. Los grandes empresarios no pueden igualar constantemente los salarios que pagan los pequeños productores, ya que éstos inmediatamente los incrementarían aún más, y esta competencia conduciría a elevar fuertemente sus costos de producción. Por esta razón prefieren buscar trabajadores fuera aunque no tengan la misma permanencia y se vean en la necesidad de pagarles el transporte desde sus lugares de origen y brindarles condiciones mínimas de alojamiento. Los pequeños y medianos productores carecen de los medios para contratar trabajadores de fuera y facilitarles el alojamiento.

Los Jara y otras confederaciones de pequeños y medianos productores procuran seguir una misma política, que consiste en la contratar trabajadores por salarios más altos que los pagados por las grandes empresas, para conservarlos, pero manteniendo estables estos sueldos para evitar que sus costos se incrementen. Entre los miembros de las confederaciones suelen facilitarse trabajadores cuando están disponibles, y ponen a disposición su red de relaciones cuando uno de ellos requiere de obreros especializados.

Los Jara fijan un mismo precio para los salarios, lo que les permite tener una base de negociación ante los trabajadores y frente a los líderes sindicales, a los que corrompen colectivamente; esto es, llegan a un acuerdo de coinversión en la estabilidad de los salarios a través de esta medida.

Un frente común ante proveedores de insumos y maquinaria

En los años que siguieron a la devaluación de 1982 existió gran inestabilidad en los precios de los insumos agrícolas, de la maquinaria y de los vehículos automotores. La crisis económica que ha vivido el país desde entonces ha conducido a una contracción general del mercado de bienes. Las compañías, para enfrentar esta contracción, han modificado sus políticas de venta y concretamente, han otorgado muchas concesiones a sus distribuidores para que pudieran abarcar lo más posible el mercado existente. Esta situación ha llevado a los productores a la necesidad de estar constantemente informados sobre las variaciones de los precios de los

productos que demandan y a presionar a sus proveedores para que mejoren sus cotizaciones.

Como lo mencioné en el inciso anterior, los hermanos Jara, al igual que los pequeños y medianos productores, suelen aliarse o adoptar políticas de acción colectiva -pasarse información o presionar cada uno por su cuenta a su proveedores- en sus compras. En ocasiones estas ventajas consisten en comprar productos a crédito o con diversas facilidades de pago que, en el caso de estos empresarios, llegan a ser muy importantes para conservar o para ampliar sus empresas. Las ventajas que obtienen las grandes empresas al comprar al mayoreo pueden, en cierta manera, ser alcanzadas por las confederaciones de pequeños y medianos productores, dependiendo de los montos que manejen. Esta posibilidad de aliarse les ayuda a abrirse campo en el mundo especulativo que tratan de implantar los distribuidores.

Información de los desarrollos técnicos y evaluación de los resultados

Los pequeños y medianos productores difícilmente tienen la capacidad económica para experimentar y evaluar los resultados que se obtienen al introducir nuevas máquinas, nuevos agroquímicos o nuevas variedades de semillas híbridas. En cambio, las grandes empresas destinan recursos a esta tarea y contratan los servicios de personal calificado que evalúe los resultados. Por lo general guardan celosamente los resultados de sus experimentos y las direcciones de sus proveedores en Estados Unidos, con el fin de que sus competidores locales no adquieran ventajas sobre ellos sin haber invertido nada. Con este fin, cambian los envases de las variedades de semillas que utilizan; además, intentan despistar a quienes tratan de adivinarlos dándoles nombres de variedades que seguramente causarán problemas a los que traten de sembrarlas.

Los pequeños y medianos productores, entre ellos los Jara, han montado un sistema de espionaje entre los trabajadores de las grandes empresas que les permite enterarse de los secretos que allí se guardan y utilizan posteriormente en sus empresas la información así adquirida. Con este fin realizan las acciones siguientes: sintonizar las frecuencias de banda civil de las empresas para conocer la información que se transmite por la radio, particularmente entre quienes manejan los agroquímicos; sobornar a los trabajadores de las grandes empresas para que les proporcionen la información que requieren o convertirlos en espías que los mantengan al tanto de los cambios en los productos que utilizan, las mezclas y las dosis de los pesticidas que manejan para controlar una plaga que ellos no pueden exterminar. En ocasiones han "pirateado" gente de las grandes empresas que ha

demostrado gran capacidad y conoce las rutinas que éstas siguen para resolver sus problemas. A estas personas les ofrecen mayor salario o prestaciones un poco mejores de las que reciben en la empresa donde trabajan y así logran llevarlo a trabajar con ellos. Esta práctica la siguió el padre de los Jara al formar una sociedad con un trabajador de una empresa norteamericana que conocía el cultivo de jitomate; también la han los hijos de éste y otros pequeños y medianos empresarios.

Por último, otra práctica que utilizan los pequeños y medianos productores es el llamado "trafique", el cual consiste en comprar agroquímicos u otros productos robados por los trabajadores de las empresas grandes -empleados del departamento de fumigaciones, encargados de bodega, de inventarios o los jefes de rancho- a sus patrones. El trafique más común es el de los agroquímicos, muchos de los cuales son traídos del extranjero. De esta manera, el empresario pequeño logra dos objetivos: adquirir a precio bajo o irrisorio un producto que difícilmente podría comprar, y además perjudicar los cultivos de los grandes empresarios, ya que al llenar de agua los pomos de los pesticidas, las dosis de los productos químicos aplicadas por las grandes empresas son inadecuadas.

Hoy día los Jara, al ampliar sus empresas han comenzado a preocuparse por el *trafique* y hablan de realizar acciones conjuntas con las grandes empresas para terminar esta práctica, que deben exterminar porque corrompe a buenos trabajadores y perjudica la horticultura de Autlán.

El mercadeo. La información sobre los comerciantes y los precios

La información relativa al comportamiento del mercado es vital para un productor de hortalizas debido, por una parte, a que los precios varían de tal manera que muchas veces no les conviene procesar la fruta que han cortado, sino tirarla o dársela al ganado; y por otra, a que los comisionistas encargados de vender la fruta en los mercados nacionales y extranjeros, por lo general, tratan de disminuir en los informes los precios de venta a los productores, con el objeto de obtener mayores utilidades. Esta información sobre el mercado y sobre los comerciantes mismos corre rápidamente entre los productores, y se discute en las reuniones informales que ellos tienen.

Los Jara se mantienen diariamente informados entre ellos sobre los precios a los que están vendiendo; además, realizan pesquisas entre los demás productores para ampliar su información. Por último, se turnan para llamar por teléfono día con día a Guadalajara o al extranjero y conocer con precisión los precios a que se está

pagando a su fruta o para discutir con el comisionista una cotización que nos les gustó.

Los Jara mantuvieron negociaciones con un comisionista, pero cuando éste modificó su trato hacia ellos, algunos cambiaron con otro. Ahora bien, el hecho de vender a diferentes comisionistas no les impide formar un frente común y presionarlos para que no "castiguen los precios" de venta aduciendo que los otros hermanos están recibiendo cotizaciones más altas. La amenaza de dejar de vender es la principal arma del productor en este periodo y la esgrimen ante sus comisionistas.

En 1987 Juan, el menor de los Jara, hizo los trámites para rentar una bodega en el Mercado de Abastos de Guadalajara y vender toda la producción de los hermanos; sin embargo, la iniciativa no prosperó, debido a que la Unión de Comerciantes del Mercado de Abastos bloqueó las acciones que Juan inició al contactarse con los compradores de la ciudad de México y de Monterrey. Por otra parte, esta actividad hubiera requerido todo su tiempo y una capacitación de que carecía.

Las empresas comercializadoras norteamericanas que operan en pequeño y ofrecen facilidades a los pequeños productores suelen ser muy inestables y riesgosas (capítulo 5). Por esta razón, muchos productores pequeños y medianos prefieren no exportar y canalizar toda su producción al mercado nacional, en donde corren menos riesgos de ser timados por los comerciantes. Ahora bien, las grandes empresas agroexportadoras norteamericanas, que ofrecen mayor seguridad en sus tratos, optan por productores que les garanticen un volumen constante de producto. Por ello los pequeños y medianos productores se unen. Muchas veces un solo productor no puede llenar un camión de refrigeración e invita a otros a que exporten junto con él. Los Jara se han manejado de esta manera y se han apoyado en las acciones que realizan ante los comisionistas norteamericanos.

En 1985 los Jara exportaron. Lina, la contadora, consiguió el contacto con un distribuidor de McAllen, que comercializaría su producción una vez colocada en la frontera. Ella obtuvo su licencia para exportar y se informó sobre los trámites que debería hacer en frontera. Por su conducto exportaron los demás hermanos. El contacto con el distribuidor se ha mantenido y la exportación incrementado; al mismo tiempo, también han desarrollado los Jara relaciones con otras empresas comercializadoras norteamericanas. En 1988 se proyectaban al mercado norteamericano, y por esta razón modernizaron sus empaques y planearon incrementar su superficie de cultivo. Todas estas acciones las realizaban en forma

confederada.

Las representaciones de un actor colectivo

La realidad y la ficción de ser una misma empresa es manejada hábilmente por los miembros de la confederación para alcanzar sus fines y defender sus intereses individuales y colectivos. Esta imagen se proyecta a partir de las acciones y del discurso de sus componentes. En los Jara la ideología del parentesco ha sido un soporte importante que explica el fortalecimiento y la continuidad de su confederación. En las confederaciones de otros productores el compadrazgo -un parentesco por afinidad- y las relaciones de amistad entre los socios y entre las familias de ellos constituyen un soporte que favorece la unidad y la interlocución entre las partes.

Ahora bien, las confederaciones como la de los Jara han hecho un hábil manejo de esta proyección colectiva. Cuando uno o dos de ellos negocian una cotización se presentan como un grupo empresarial con una gran importancia en Autlán que compra donde más barato encuentra y donde mayores facilidades de pago le ofrezcan. El número preciso de hectáreas rara vez se dice; en cambio, se insiste en la importancia de las empresas y la proyección que tienen por el hecho de haber crecido rápidamente. Ahora bien, se presenta la cara opuesta, cuando por ejemplo, el representante de la asociación local de productores pide a uno de ellos que diga al resto que hagan una cooperación para organizar al candidato del partido oficial un banquete a nombre de la asociación. En este caso se insiste en que los Jara en realidad son un grupo de medianos productores que, si bien son hermanos, cada uno tiene su propia empresa y que tendrá que hablar con los demás; ahora bien, la cuota que el aludido ofrece dar para este evento es la que corresponde apenas a un mediano productor cuya empresa, en desarrollo enfrenta muchos problemas.

Lo mismo sucede con la ficción de estar unidos cuando se requiere defender una posición o un interés común -un puesto en la organización de productores, por ejemplo y fijar una postura frente a una situación. Ahora bien, cuando se presentan situaciones problemáticas en las que desean permanecer al margen o manejarse en dos frentes al mismo tiempo o se ha incurrido en un desacierto, la imagen que se presenta es exactamente el reverso de la moneda. Ante los interlocutores que les demandan una definición o una aclaración, insisten en las dificultades de ponerse de acuerdo en las divergencias de opinión -por lo demás naturales- que surgen entre ellos y en la falta de comunicación o en el apresuramiento de uno de ellos al actuar

de cierta manera. Este hábil manejo de la representación colectiva por parte de los miembros confederados les concede ventajas adicionales al actuar colectivo.

Conclusiones

El análisis de sus vínculos y los acuerdos que celebran entre sí las empresas durante su desarrollo, nos conduce a ampliar el término empresa más allá del individuo y del dinamismo y la dirección que éste le confiere. En este capítulo he planteado la existencia de un actor empresarial colectivo. El término actor permite destacar la importancia de los atributos de significación, intencionalidad y racionalidad que tienen las acciones emprendidas por aquellos que lo forman. En el caso concreto de las confederaciones hemos encontrado una forma de acción empresarial en la que sus componentes toman sus decisiones individualmente, sin llegar a constituirse en un órgano corporado; sin embargo, al coordinar sus actividades y establecer múltiples convenios de cooperación, constituyen un actor empresarial que define un ritmo y una dirección a sus empresas. Las decisiones que toma y acciones que realiza cada empresario son evaluadas en razón de los límites y de las posibilidades que le plantean las acciones de los demás miembros, con quienes mantiene una constante cooperación; asimismo, las proyecciones de cada empresa contemplarán la posibilidad de actuar colectivamente. La comunicación entre los empresarios se convierte un elemento fundamental de este actor colectivo, ya que a partir de ella definen y se revisan tanto los objetivos como los medios para alcanzarlos, fortalecen la confianza y dirimen las diferencias que surgen entre los miembros.

La confederación, como actor colectivo, tiene un *área de actividad empresarial*, que es resultado de la combinación del área de cada miembro, y permite a todos ellos emprender acciones o proyectos que en forma aislada difícilmente podrían realizar. Esta área se define a partir de *negociaciones* entre los miembros; las experiencias de acción colectiva -particularmente las de acción confederada- desempeñen un papel preponderante en la intensidad y la manera de desarrollar la cooperación entre los miembros. También se define en razón de la *complementariedad* de las empresas para alcanzar determinados objetivos o defender sus intereses. En razón de dicha complementariedad adoptan diferentes formas de acción colectiva, que en unos de los casos involucran a una parte de los miembros de la confederación y en otros a todos; asimismo, en razón de la complementariedad, se deshacen acuerdos y se plantean nuevos.

La complementariedad conduce a valorar las aportaciones de cada miembro en razón de la posibilidad de alcanzar un objetivo común identificado por las partes. El criterio mercantil, a partir del cual contabilizan las aportaciones y distribuyen los beneficios de la acción empresarial, representan solamente una vía para comunicar y definir los términos de la acción colectiva; en este sentido, no tiene una existencia objetiva e independiente de las valoraciones individuales ni de las negociaciones que colectivamente realizan los empresarios. El interés fundamental de las partes es dar cauce a una acción colectiva; con este fin hacen ajustes e incorporan un conjunto de elementos -conocimiento del cultivo, nexos comerciales, influencia política, confianza, experiencia en el trato con los trabajadores, etcétera- que no tienen una expresión mercantil.

Esta complementariedad también se manifiesta como una alianza pequeños y medianos productores para hacer frente a las relaciones de competencia e intermediación que como miembros de una confederación mantienen con otros actores sociales que participan en un mismo *campo empresarial*. La confederación, como actor colectivo, permite a las empresas que la forman *aliarse* -unir sus fuerzas- para hacer frente a actores colectivos que tienen ventajas sobre ellas, como las grandes empresas, que operan en mayor escala de producción y cuentan con mayores facilidades para acceder a los mercados nacional e internacional, y las empresas comercializadoras, con un gran control del acceso a dichos mercados. La unificación y coordinación entre empresas pequeñas y medianas les brinda las ventajas de las grandes y mayor capacidad de negociación ante las comercializadoras.

El estudio de caso de los Jara demuestra que las confederaciones son actores empresariales cuya estrategia consiste en conjuntar las ventajas de ser grande -por su escala de producción- y ser pequeño -por su adaptabilidad y relaciones personalizadas al interior y fuera de la empresa-. De esta manera, las empresas que las conforman pueden ser muy dinámicas en un medio fuertemente competitivo y riesgoso, donde la actividad agrícola e industrial requiere de infraestructura productiva básica y especializada, donde existe la introducción constante de nuevas tecnologías en las ramas productivas y además se requiere inversión intensiva de capital de trabajo.

El conceder a las confederaciones el estatus de actor empresarial permite dar cuenta de la heterogeneidad que se presenta en los procesos de su desarrollo, en los que existe una diversidad de productores que desarrollan múltiples estrategias para enfrentar activa y organizativamente los problemas que se les presentan. El estudio

de los Jara, en el contexto de otras confederaciones de productores hortofrutícolas de Autlán, conduce a tres conclusiones. En primer lugar, advertimos que aunque las empresas se especializan y acrecientan su capital, no hay una lógica que las lleve a la individualización. Las sociedades y acuerdos de coinversión se han mantenido entre ellas a lo largo de su carrera empresarial, y han sido elementos claves para alcanzar sus especialización productiva. Mientras los miembros de una confederación encuentren complementariedad y tengan la determinación de sobreponerse a los conflictos y diferencias que surgen entre ellos, se mantendrá dinámico este actor colectivo. Para los Jara, al igual que otros productores, la posibilidad de confederarse se ha convertido en una forma de actuar recurrente o habitual.

En segundo lugar, al considerar la carrera empresarial de los Jara encontramos que no necesariamente sus empresas están irremediablemente condenadas a mantener un proceso de fusión o corporativización, puesto que cada una ha pugnado por acceder a cierta tecnología independientemente de las otras, sin que se haya cancelado o reducido la cooperación entre ellas. En la confederación unas empresas han crecido más rápido que otras, sin que necesariamente ello sea motivo de división, de una relación asimétrica o de "explotación". La confederación no implica que las partes sean homogéneas; sin embargo, como lo analizamos en estudio de caso, el ser de la misma rama productiva -participar en el mismo campo empresarial- y tener montos de inversión similares brinda a los integrantes mayores oportunidades de complementariedad. Esta última, como señalé arriba, no es una acción mecánica o matemática de suma o resta, sino el resultado de negociaciones múltiples entre las partes, que deciden constituir un actor colectivo. En la medida en que un trato resulte desventajoso solo para una de las partes, existe la posibilidad de deshacerlo o negociar ventajas en otro, sobre la base de mantener la confederación que a todos beneficia.

En tercer lugar, pueden existir actores empresariales confederados en sistemas muy competitivos, incluso en aquellos con una concentración muy alta de recursos económicos, puesto que esta acción colectiva es una de tantas respuesta de los pequeños productores para permanecer en estos sistemas y crecer. Las grandes empresas muy difícilmente logran controlar un campo empresarial por completo, y su posición no se encuentra asegurada por el solo hecho de ser grandes, ya que pequeños y medianos empresarios están al acecho y desarrollan, incluso a costa de ellas, los medios para disputarles el mercado o el acceso que tienen a ciertos recursos vitales para todas ellas.

NOTAS

Una persona en administración, un encargado de la gente, un encargado del invernadero y de realizar diversas tareas, un responsable de supervisar la aplicación de agroquímicos y diversas tareas, y tres tractoristas. En total siete personas.

Esta empresa tenía una persona en la contabilidad, cuatro tractoristas, un responsable de la gente, un responsable de aplicar agroquímicos y realizar diversas tareas. En total seis trabajadores.

Cuenta con dos tractoristas, un regador que realiza también otras tareas, un responsable de la gente, un vaquero y un conductor. En total seis.

En administración y contabilidad había diez personas, en el empaque (jefe del empaque, personal de mantenimiento y operación) ocho, jefes de rancho seis, en compras y almacén tres, almacenista de productos químicos uno, mecánicos dos, soldadores tres, maquinaria agrícola (jefe, tractoristas, mantenimiento) dieciocho, invernadero uno, veladores dos, conductores diez, encargado de fertilización uno, encargado de fumigaciones uno y en el laboratorio dos. En total 68 trabajadores de planta.

En una entrevista con el administrador, realizada en agosto de 1982, comentó que trabajaba el siguiente personal: un administrador, un contador, cuatro secretarías, un jefe de empaque, once personas en el mantenimiento y operación de la planta, una afanadora, un jefe de invernadero que además hacía otras actividades, dieciocho tractoristas, cinco jefes de rancho, seis conductores, dos encargados de maquinaria, un encargado pozos, un encargado de la gente, dos ingenieras en fumigaciones y fertilización, dos técnicos en el laboratorio, un encargado del riego por goteo, 35 empleados al cuidado de las huertas de limones y tres encargados del ganado. Si descontamos los que están al cuidado de los limones y del ganado, suman un total de 58 personas.

Conforme ha crecido su actividad empresarial, los Jara han tenido que recurrir a trabajadores de fuera y a proporcionarles un lugar donde puedan llegar; sin embargo, este personal es mínimo. Ahora bien, las condiciones de alojamiento que ofrecen a estos trabajadores, con excepción de la empresa de *Ana & José*, son iguales o peores a las de las grandes empresas.

El término de biografía aplicado a las mercancías lo tomo de Kopitof (1991).

CAPITULO 7

EL EMCUENTRO DE DOS *PRAXIS* AGRÍCOLAS: LA HORTOFRUTICULTURA Y EL COMPLEJO AGRÍCOLA Y GANADERO

Casi veinte años después de que el área de Autlán fuera abierta a la horticultura en gran escala, para los mercados nacional y de exportación, se inició un proceso similar de apertura en un valle cercano, situado a 90 kilómetros de distancia, dentro de la misma cordillera de la Sierra Madre Occidental. A este lugar arribó en 1987 una compañía agroexportadora, llamada *Rancho El Emporio*, con el propósito de sembrar hortalizas para el mercado norteamericano. Esta surgió en Autlán en 1971 y, con el tiempo, llegó a ser la empresa agroexportadora más grande que operaba en este lugar.

En el presente capítulo me propongo demostrar que la *praxis* que lleva ejercer la agricultura como conquista, instaurada en Autlán por la empresa *Griffin & Brand*, podemos identificarla también en la manera de proceder de los empresarios locales que ahí surgieron y posteriormente desarrollaron sus actividades en otros lugares del occidente de México y de la república como Tampico y Sonora, y de la Unión Americana, en el valle de McAllen, Texas. No ahondaré en la forma como se desarrolló esta empresa porque este es el tema del capítulo 5. Mi atención se centrará en cómo sus propietarios organizan cognitiva e interactivamente su experiencia diaria al abrir una nueva área al cultivo. En este estudio de caso podremos conocer cuáles son las lecturas habituales que los empresarios agroexportadores hacen del medio natural y social en que se desenvuelven, de acuerdo a los medios de comunicación y de transporte que manejan y conforme a una red de relaciones sociales, que comprende a los trabajadores de su empresa y a otras personas externas a ella. Asimismo, cómo en constante interacción con otros actores sociales conciben y ponen en práctica su proyecto de desarrollo.

Presentaré la caracterización de la *praxis* agrícola de estos empresarios en su vida cotidiana en contraste con la *praxis* de un empresario dedicado a la

agricultura y a la ganadería intensivas y al procesamiento industrial de los derivados de la leche. Ambos decidieron formar una sociedad para producir cultivos hortofrutícolas en gran escala y de esta manera se convirtieron en protagonistas de la apertura de una nueva área al mercado internacional. En este capítulo analizaré solamente la apertura del área, que presencié a final de mi trabajo de campo.

Al referirme a dos empresarios con maneras muy distintas de practicar la agroindustria no pretendo mostrar las semejanzas o las diferencias que existen entre ellos, sino más bien hacer ver cómo en los *encuentros* cotidianos en los que se establecen relaciones de competencia, de alianza, complementariedad y conflicto, estas las *praxis agrícolas* de los mismos se actualizan, transforman y enriquecen. De esta manera inician un proceso de cambio que apuntaría a la especialización productiva de una área geográfico-social y al establecimiento de nuevos vínculos con otros lugares y grupos sociales de México y de Estados Unidos. En encuentros cotidianos como los que describo en este capítulo se modificó la concepción del paisaje de los protagonistas y de muchos otros actores sociales locales; además, se redefinieron e incorporaron nuevas rutinas y acuerdos, con los que se establecieron precedentes para las acciones futuras. Tras las iniciativas que emprendieron ambos empresarios comenzaron abrirse nuevas posibilidades de conocimiento y de acción, no solamente para los que vivían en el área, sino también para aquellos empresarios que desarrollaban la horticultura en otros lugares de México y de Estados Unidos. Estos últimos, a partir de la información que obtenían sobre los avances del proyecto hortofrutícola en el valle de Zapotlán, comenzaron a valorar la posibilidad de invertir en él.

Al plantear en estos términos el estudio de un proceso de desarrollo retomo los planteamientos formulados por Long (1984, 1989) para estudiar los procesos de intervención. El propone que el análisis debe centrarse en "the linkages between the interacting parties", con el propósito de identificar las diferencias de conocimiento, los distintos niveles de orden social en los que se manejan los actores sociales participantes y los intereses que entran en juego. Estos *eslabonamientos* permitirán dar cuenta de las diferentes concepciones y patrones de comportamiento que emergen como resultado de estos encuentros, en los que es posible analizar con mayor riqueza y profundidad el cambio social. La insistencia en los encuentros sociales nos permite ir más allá de los sujetos individuales y centrar nuestra atención en las partes que interactúan y en la manera como, a través de sus iniciativas y del manejo contextual de las situaciones, se constituye -produce y reproduce- la acción social (Knorr-Cetina 1981: 15). De esta manera, la problemática del orden social y

de los procesos macroestructurales se plantea en términos de las situaciones en que se reproducen y se transforman.

El proceso de cambio social que se inicia en el área de estudio opera en situaciones locales e internacionales, sin que veamos necesario delimitar artificialmente niveles -local, regional, etcétera-, ni presuponer la existencia de un todo funcional que los contenga y articule (Steward 1956; Adams 1975).

El estudio de caso centra su atención en la manera como los empresarios se desenvuelven en su mundo vital y con este fin analiza diferentes *escenas de su vida diaria*. En estas *escenas* es tan importante una comunicación oral como aquella que se realiza a través de gestos y de silencios. Estas formas de comunicación son tomadas en cuenta por actores sociales en las interacciones y tienen una importancia singular para ellos. La percepción e interpretación de ellas, sin embargo, se realiza a partir de mi propia competencia cultural, como lo señalé en la introducción de este trabajo;¹ ésta, sin embargo, es una competencia cultural *socializada* por la relación que establecí con estos actores con un propósito de investigación durante dos años. Por tal razón, en la elaboración de esta *escenas*, fueron importantes las experiencias de comunicación previamente establecidas, en las que aprendí a manejarme en su lenguaje y tuve la oportunidad de verificar la validez de mi aprendizaje en la interacción con ellos. Las *escenas* que describo en este capítulo presencié al final de mi trabajo de campo, cuando podía percatarme de la significación y trascendencia de las acciones que emprendían estos actores sociales. He procurado respetar lo más posible el diario de campo que elaboré pocas horas después del suceso, ayudado de una grabadora.

La empresa Rancho El Emporio

Esta empresa fue creada por un mexicano procedente del estado de Coahuila, en el norte del país, y un norteamericano de origen japonés. Ambos llegaron al valle de Autlán invitados por los integrantes de la primera empresa agroexportadora, y se quedaron a vivir en él luego de desarrollar una empresa agroexportadora en sociedad, misma que comenzó a operar en 1971 con el financiamiento que les ofreció la *Griffin & Brand*. Posteriormente obtuvieron apoyo financiero de *Walt Dixon To-ma-toes Co.* de Atlanta dedicada a la comercialización de frutas y hortalizas en Estados Unidos, que les permitió ampliar su superficie de cultivo. De estas últimas obtuvieron el crédito que requerían para comprar un empaque, el cual

pagaron con producción. Posteriormente, con las utilidades adquirieron maquinaria agrícola, vehículos de transporte y de carga, bodegas y oficinas, también mejoraron el empaque. No entraré en detalles sobre esta experiencia de crecimiento económico -se aborda ampliamente en el capítulo 5-, más bien expondré algunos elementos que nos permitan situarla en su real magnitud y entender la decisión de abrir una nueva área de cultivo hortofrutícola en Ciudad Guzmán.

Para 1981 Rancho El Emporio había logrado reunir un capital que le permitía operar por cuenta propia en la siembra de 300 hectáreas de hortaliza en Autlán y 150 situadas en la cuenca del río Tuxcacuesco, a unos 45 kilómetros de Autlán; además, en sociedad con una empresa comercializadora norteamericana, había iniciado la distribución directa en el mercado de Estados Unidos. En 1985 la empresa realizaría esta última tarea en mayor escala, después de haber establecido su propia distribuidora en la ciudad de McAllen, Texas, el principal "puerto de entrada" de las hortalizas procedentes del occidente de México. Esta distribuidora contó con líneas de empaque, cuartos de refrigeración y personal administrativo y de ventas de tiempo completo, y formaba parte de un proyecto de crecimiento de la empresa, que debía estar acompañado del incremento de superficie de siembra. Esta última se había llevado acabo no sólo en Autlán, sino también en otras áreas circunvecinas del sur de Jalisco, en otros estados de México como Sinaloa y Tamaulipas y en el estado norteamericano de Texas. La distribuidora imprimía cierta una dinámica a la empresa ya que, por una parte, requería una actividad constante para mantener ocupado a su personal, aprovechar las instalaciones y cumplir los contratos de compra-venta que tenía con sus clientes regulares. Por otra parte, la distribuidora abría a la empresa nuevas oportunidades de inversión debido a que podía intensificar los cultivos que venía manejando o ampliarse a otros. En este contexto, Rancho El Emporio decide ampliar el número de cultivos y su superficie de siembra a la región de Ciudad Guzmán, proceso que describiré en este capítulo.

El recorrido

A las nueve de la mañana me encontraba en la oficina de la compañía Rancho El Emporio, construida de un solo piso, con amplios ventanales de vidrios polarizados. Llegué a una pequeña sala de espera con aire acondicionado, donde se encontraba una secretaria, que me preguntó sobre el motivo de mi visita. Después de comunicarle que Nacho, el director, me

había citado para hacer un recorrido por las siembras de Ciudad Guzmán, se comunicó por el interfón con él para avisarle de mi presencia. Pude oír que le respondía que aguardara durante una media hora. La secretaria me ofreció un café y me señaló una mesa en la que se encontraban revistas como *Newsweek*, *Fortune* y otras más especializadas para agricultores de habla inglesa. La oficina contaba con muebles tubulares, de vinil y de formaica. La recepción donde me encontraba estaba separada por divisiones de vidrio y aluminio por las que se podía ver a mi mano izquierda un salón donde trabajaban alrededor de seis secretarias. A este salón convergían los cubículos del contador y el de su asistente, y donde se encontraba la computadora. A mi derecha se hallaban los cubículos del responsable de manejar las exportaciones -un hijo de uno de los socios- y de un personal administrativo vinculado a él. Había un pasillo por el que se llegaba al laboratorio, pasando por una pequeña cafetería. Al fondo de este pasillo se encontraba la espaciosa oficina del director y socio de la empresa.

La espera sería larga y preferí hacer un recorrido por el campus de la compañía, que medía aproximadamente una hectárea. Al centro se encontraba una plataforma de piedra y concreto de la misma altura de las tarimas de los camiones con refrigeración que llevan la fruta a Estados Unidos. La rodeaba una gran avenida y se hacía más grande en los puntos de carga y descarga, facilitando así las maniobras de los vehículos. Medía de aproximadamente 1,500 metros cuadrados y estaba techada con una estructura de lámina y acero y en su interior había tres líneas para lavar, secar, encerar, seleccionar y empacar las diferentes frutas y hortalizas que la compañía producía y comercializaba en México y Estados Unidos. Estas líneas de producción, formadas por tinas, cepillos, bandas, elevadores y bancos de selección ocupaban la mayor parte de la plataforma; había una área destinada a almacenar las cajas de madera y cartón que se utilizarían para el empaque. Las líneas de producción terminaban en una misma dirección, cerca de las puertas de entrada a los dos cuartos fríos, donde se homogeneizaba la temperatura de las frutas y hortalizas y se almacenaban hasta ser cargadas en los camiones. En el momento en que hacía mi recorrido sólo trabajaba la línea más pequeña, con aproximadamente 35 mujeres y unos 12 hombres entre cargadores, armadores de cajas, empacadores y el mayordomo. En tiempos de tomate trabajaban en aquel lugar aproximadamente 250 personas, la mayoría mujeres jóvenes.

Al fondo del terreno y tras la avenida que rodeaba la plataforma se encontraba una serie de bodegas de lámina galvanizada; cada una con una puerta corrediza que permitía la entrada de camiones de carga. En estas bodegas se almacenaban los fertilizantes, los diferentes pesticidas, las refacciones para la maquinaria agrícola para los vehículos de transporte y carga de la compañía, y para la planta industrial. En uno de los costados de la plataforma, donde se encuentran también las oficinas, me encontré con una ala techada donde trabajaban varios mecánicos que reparaban maquinaria agrícola y los vehículos automotores de transporte y de carga de la empresa; contigua a estos talleres, en la misma ala, se hallaba un área donde se almacenaba madera para las cajas donde se empacaba la fruta. Ahí trabajaban varios muchachos que cortaban los tablones y armaban cajas de madera.

Frente a las oficinas se extendía una área donde se estacionaban de manera más o menos ordenada los tractores (entre 10 y 15) y los diferentes implementos que cada uno de ellos requerían. Ahí también se colocaba la maquinaria pesada que la compañía utilizaba para abrir y dar mantenimiento a los caminos; por último, era también donde se estacionaban los vehículos de transporte de personal y de carga de la compañía.

Después de recorrer esta área, me encontré con los dos socios que salían de la oficina. Me saludaron, y Nacho me invitó a subir a su camioneta, una Ram-Carger de color rojo carmín y blanco, con molduras, rines cromados y llantas grandes y anchas. Las ventanas eran de vidrios polarizados y sus interiores estaban alfombrados; tenía asientos individuales con coderas al frente y un sillón atrás. Estaba equipada con un tocacintas digital y un radio de banda civil nuevo. Al subir a esta camioneta pude ver el contraste que había entre este vehículo y las *pick-ups* del personal de la empresa, todas de modelos recientes, pero sin el lujo de la del director y socio de la compañía.

Me acomodé en el asiento trasero. Los dos socios iban adelante y se desentendieron de mi presencia. Ellos comentaban los problemas de las recientes lluvias y las enfermedades causadas por hongos que presentaban algunos huertas.

Apreciaciones del paisaje

Las huertas de la compañía y la red de comunicación

Los empresarios hortofrutícolas comparten cierta manera de concebir el paisaje y organizar su actividad espacial y temporalmente. Durante la primera parte del recorrido podremos darnos cuenta de cómo estos productores en gran escala se desenvuelven dentro del "mundo a su alcance efectivo", es decir, aquel donde realizan sus acciones sin ninguna mediación y pueden advertir de manera inmediata los resultados que éstas tienen (Schutz y Luckmann 1973: 60); también, cómo se presenta "el mundo a su alcance potencial", donde, con base en sus experiencias pasadas, pueden recuperarse -porque anteriormente había estado accesible- o puede volverse "asequible", esto es, factible de estar a su alcance. Este último es el mundo de las expectativas, que se apoya en las idealizaciones "y del así sucesivamente" (ibíd.:56). Las caracterizaciones del mundo vital -a su alcance directo, potencial y asequible- que hacen estos autores nos permiten situar en las coordenadas de espacio y tiempo las experiencias habituales de los empresarios.

Sigamos con el recorrido:

Al salir del "empaque" la atención de los dos socios se centró en sus huertas de jitomate y calabaza, que se encontraban cercas de la carretera por la que salimos. Al pasar por una de ellas, Nacho tomó el micrófono de su radio de banda civil y, sin disminuir la velocidad de la camioneta, le habló al *jefe de rancho* responsable de esa huerta para decirle que el *lote* número tres tenía los surcos con agua estancada y que debía mandar al regador para que le abrieran paso al agua.

La compañía sembró en Autlán ese año un total de 350 hectáreas, principalmente con jitomate, y en menor medida con calabaza y chile. Esta superficie se encontraba distribuida en cinco unidades o *ranchos*, cada una con su *jefe de rancho*. Cada rancho -con una superficie de entre 44 y 110 hectáreas- se encontraba subdividido en *lotes* de 10 a 16 hectáreas, con el propósito de realizar el riego, permitir la circulación de la maquinaria agrícola en su interior, sembrar en el mismo diferentes cultivos, organizar más eficientemente las tareas agrícolas y controlar con mayor facilidad las enfermedades. A cada lote, de acuerdo a la entrada y a la topografía del terreno, se le identificaba con un número progresivo, de tal manera que fácilmente se le podía localizar y memorizar. Por otra parte, cada lote, a su vez, estaba subdividido en *callejones*, por los que circulaban los tractores con sus implementos y los camiones de carga que transportaban los insumos y sacaban la

producción en la época de cosecha. Entre un callejón y otro había un mismo número de surcos, y entre un surco y otro la misma distancia. Ambos, callejones y surcos, eran completamente rectos y todos desembocaban a dos *calles* situadas a los extremos de cada lote. Por último, todo el rancho era atravesado por una gran avenida de dos carriles, que permitía el acceso a todos los lotes. Esta cuadrícula simétrica facilitaba un tránsito rápido de la maquinaria, no obstante reducía en al rededor de un 30 por ciento la superficie de cultivo. En cada surco se procuraba colocar la mayor cantidad posible de plantas, pero guardando una distancia precisa entre una y otra.

El "jefe de rancho" tenía una camioneta *pick-up* de la compañía con radio de banda civil, por medio del cual podía comunicarse con el "patrón", con los otros jefes de rancho, con la administración, con los jefes de los departamentos de mantenimiento, maquinaria, fumigaciones, fertilización y suministros; con los responsables de los invernaderos y de la planta industrial. Todo este personal, clave de la compañía, estaba enlazado permanentemente a lo largo de toda la jornada de trabajo por radio y podían establecer comunicación inmediata entre ellos. Por el aparato podía escucharse la rutina de la compañía y, en particular, la voz vigilante del patrón durante varias ocasiones en la jornada de trabajo. Este podía llamar y pedir cuentas a cada uno de los responsables, o bien establecer un plan de acción con varios de ellos. Cuando nos encontrábamos en la camioneta, la llamada de atención del patrón al jefe de rancho fue un descuido del riego; quedó evidenciada así, por una parte, su falta de cuidado y, por otra, la presencia vigilante del director de la compañía, quien estaba pendiente hasta de los pequeños detalles.

Una segunda ocasión que Nacho utilizó el micrófono de su radio fue para comunicarse con la secretaria de la oficina y pedirle que lo "puenteara" para hablar con el responsable de fumigaciones, que se encontraba en la costa, a unos 55 kilómetros. En ese año la compañía tenía siembras de hortalizas en cuatro lugares circunvecinos del valle de Autlán, situados dentro de un radio de cien kilómetros: la costa, Tuxcacuesco, La Croix y Zapotlán; en estos dos últimos lugares la compañía se encontraba asociada al 50 por ciento con otro empresario.

Cada unidad tenía un responsable con mayor jerarquía que el jefe de rancho, puesto que debía responsabilizarse de todas las actividades de una huerta y tomar la mayoría de las decisiones. Las unidades tenían su estación de radio con antena externa para mantenerse en contacto con la oficina de Autlán. Por medio de ella el responsable de la unidad podía comunicarse directamente con la secretaria y pedir que lo *puenteara* para hablar directamente con el patrón o con cualquiera de los

empleados con radio. Gracias a éste Nacho pudo preguntar al encargado de fumigaciones, que se encontraba en también camino, sobre el desarrollo de su programa de trabajo.

Los recursos técnicos de comunicación, como ha quedado claro en los párrafos anteriores, desempeñan un papel central en la delimitación del *área de actividad del empresario*,² es decir, aquella que está dentro de su zona de conocimiento y de acción directa. En esta área, el empresario verifica sus percepciones y acciones, directamente o a través de otros individuos con los que interactúa. Entre estos últimos se encuentran sus empleados de "confianza", a quienes delega responsabilidad de mantenerlo informado y de tomar ciertas decisiones en la empresa. En este sentido, el *área de actividad del empresario* está conformado por la red de relaciones sociales que establece en torno a él. A través de los radios de banda civil logra una interacción constante con todos sus empleados que favorece la comunicación entre ellos y le permite de ejercer la dirección y vigilancia de la empresa, y utilizar su infraestructura y la de su personal más calificado en una área un diámetro de 100 kilómetros, cuyo punto de convergencia son sus oficinas de Autlán.

La distancia física entre los ranchos y las áreas de producción circunvecinas imponía límites al *área de actividad del empresario*, pero los medios de comunicación le permitieron sortearlos. Esta manera de proceder la encontramos también en otros empresarios hortofrutícolas, quienes, a medida que fueron expandiéndose, recurrieron al radio de banda social para comunicarse con sus empleados.

El valle de Autlán-El Grullo

Al subir la sierra, por las curvas del camino podíamos tener vistas instantáneas de todo el valle. Robert preguntó por el nombre del propietario de una huerta recién plantada de jitomate situada al margen derecho del valle. Esta huerta, por más esfuerzos que hizo, no pudo identificarla; no obstante, mencionó que estaba junto al canal principal derecho. Nacho, su socio, le dio la referencia precisa y le proporcionó información acerca del productor y sobre los problemas fitosanitarios que afrontaban en ese momento las huertas de esa área.

Esta precisión en la información era posible gracias a que Nacho tenía en esta área cerca de veinte años y a que se había especializado en una sola actividad productiva, que ocupaba todo su tiempo. En otros recorridos que realicé con él por el valle,

Nacho demostró tener un conocimiento muy completo de la historia de los terrenos del valle que habían sido sembrados de hortalizas por su compañía y por sus competidores más grandes; con ellos estaba en competencia por las tierras agrícolas más apropiadas para la horticultura.

Sin embargo, este conocimiento, se concretaba al área del valle que hasta entonces había sido sembrada de hortalizas y del área potencialmente susceptible de serlo. Su conocimiento del valle en aquellos terrenos que tradicionalmente habían sido sembrados de caña de azúcar y no se diga de maíz de temporal, era limitado o nulo. Por ejemplo desconocía a muchos de los productores que colindan con los ranchos donde sembraba regularmente hortalizas.

Por la carretera pasamos cerca de dos unidades productivas de la compañía: La Croix y Tuxcacuesco. Nacho entró en contacto con los responsables, por medio de su radio. Hizo preguntas muy concretas sobre el estado de las huertas, y en un caso dio indicaciones sobre el uso de cierta maquinaria que llegaría de Autlán. Nacho estaba al día en cuanto a la marcha del cultivo en cada una de las unidades productivas cercanas a Autlán porque periódicamente realizaba recorridos como el hacíamos en aquel momento.

El territorio nacional e internacional

Después de salir del valle de Autlán cruzamos una zona desértica, y posteriormente entramos a una boscosa, sin que estas diferencias tan drásticas del paisaje fueran motivo de interés de Robert y Nacho, como sí lo habían sido los surcos inundados de Rancho El Emporio y la huerta del horticultor desconocido.

El paisaje inmediato dejó de ser punto de referencia. En su lugar, cobraron interés otros elementos del *área de actividad* de ambos empresarios. La conversación entre ellos se centró en los planes de producción que la empresa tenía para Tampico, al norte del país, y para la costa de Michoacán, en el occidente. A lo largo del viaje, también harían comentarios sobre el estado del tiempo el día anterior en Florida, la principal zona competidora de frutas y hortalizas de invierno en Estados Unidos. Esta información era muy detallada sobre los daños que los vientos y lluvias habían causado en las siembras de melón de ese lugar, y pregunté a Robert cómo tenía acceso a ella. El respondió que por la mañana se había comunicado telefónicamente con su empleado de la distribuidora en McAllen, Texas, quien estaba bien informado sobre lo que sucedía en Estados Unidos.

El teléfono y el fax son recursos que amplían la zona de operación del empresario, a uno y otro lados de la frontera entre México y Estados Unidos. De esta manera, el agroexportador puede responder a una actividad económica que desborda los límites nacionales e incorpora en su misma zona de operaciones la producción de hortalizas y su comercialización en Estados Unidos. El extender de esta manera su zona de operación le brinda mayores oportunidades de desarrollarse en el campo empresarial. El conocimiento que los empresarios tienen sobre éste es constantemente actualizado.

En otra ocasión Robert me comentó que en McAllen, en donde periódicamente reside, tiene un grupo de amigos con los que se reúne para comentar las novedades que hay con respecto a la hortaliza. Estas tienen que ver con el estado de las siembras en los lugares donde tiene competidores, como Florida y California. Hablan sobre las nuevas variedades de semillas híbridas, el comportamiento del mercado, los nuevos pesticidas en el mercado y los resultados que se obtienen con ellos, la moralidad de ciertos vendedores y clientes de Estados Unidos y Canadá, etcétera.

Una de las responsabilidades más importantes de Robert en la empresa era definir las mejores posibilidades de mercado para cada uno de los frutos, evaluar los resultados en calidad y consistencia de la fruta de cada una de las variedades de semillas que utiliza la compañía, así como supervisar a la distribuidora en McAllen y las áreas productivas fuera del estado de Jalisco, a las que viajaba en un avión de la compañía.

Robert podía supervisar con facilidad en una semana directamente el estado de las actividades de la empresa en todos los lugares alejados de Autlán, y a partir de esta información formulaba *el plan maestro* de la compañía, que consistía en determinar con la mayor exactitud posible los cultivos, la superficie de producción para cada uno de ellos y las fechas precisas de siembra. De este plan dependía la coordinación de las actividades de la empresa, el manejo de su infraestructura productiva, la aplicación de sus recursos financieros y, sobre todo, la posibilidad de que las cosechas coincidieran con las fechas de los mejores precios en los mercados internacional y nacional, es decir, con las temporadas en que ciertas frutas y hortalizas se escasean y se encarecen.

Lo anterior nos introduce al manejo que de la temporalidad hacen los empresarios como actores sociales. Ellos tienen una percepción del tiempo que toma en cuenta por una parte, las limitaciones que les imponen las estaciones naturales, los ciclos de mercado, los calendarios de trabajo de los productores temporales a

los que contratan eventualmente, etcétera; pero, por otra parte, perciben el tiempo de las oportunidades, de lo factible, de lo que está en sus manos cambiar (Schutz y Luckmann 1973: 66-70). Ahora bien, puesto que perciben las limitaciones y oportunidades que se les presentan, pueden responder a ellas de manera adecuada y elaborar el mencionado plan maestro de siembras.

En una entrevista sostenido con Robert, éste dejó ver que manejaba un calendario muy preciso de fechas en que las regiones de Estados Unidos prácticamente dejan de producir los cultivos que él suele trabajar; sabía con gran detalle las variaciones aproximadas de los precios de los diferentes productos durante los diferentes meses del año; más aún, había logrado establecer las semanas precisas cuando pueden esperarse alzas de precios para cada uno de ellos. Por esta razón debía planificar las siembras, para sacar el mayor volumen de producción precisamente en esas fechas. Cada año era tomada en cuenta esta información al elaborar el plan maestro de siembras, que Nacho tenía gráficamente en la pared de su oficina, y del cuál se sacaban varias copias para ser distribuidas entre los ingenieros de su compañía.

La dimensión espacial y temporal del mundo vital de estos empresarios agroexportadores tenía un origen social, en cuanto que había sido aprendida y desarrollada con otros actores sociales. Elaboran sus percepciones a partir de experiencias pasadas interiorizadas en la convivencia con múltiples actores sociales que, al igual que ellos, participaban en un campo empresarial común. En el curso de sus carreras empresariales, y de acuerdo a los sistemas de información desarrollados, a los recursos monetarios y sociales con los que contaban, aprendieron a responder a los retos que les imponen el cambio de estaciones, la topografía del terreno, los diversos ciclos de trabajo, los ciclos y la ubicación de los mercados nacionales y extranjeros, así como los sistemas de intermediación para acceder a ellos. Sus iniciativas tomaban en cuenta las experiencias de los otros en la medida que les permitían alcanzar fines prácticos; además, procedían como ellos, para articular su plan de producción y de comercialización; por último, incorporaban y enriquecían los sistemas de categorización y de objetivación de sus experiencias prácticas, en términos tales como *rancho*, *lote*, *callejón*, *calle*, porque que les permitían comunicarse e interactuar con otros. Si bien su percepción era subjetiva y asociada a su propia biografía, era aprendida, compartida y enriquecida socialmente.

Solamente copiaban lo que a otros les daba resultados favorables, y lo incorporaban a sus prácticas regulares cuando verificaban lo anterior. Es el caso del

procedimiento de fraccionar reticularmente los lotes de cultivo e identificarlos de acuerdo a números progresivos. En otras ocasiones, como la elaboración de un plan maestro o la siembra experimental que desarrollaban en Ciudad Guzmán y que describiré más adelante, emprendían una acción pensada y estructurada minuciosamente de acuerdo a sus experiencias y al análisis de otros casos.

Al hablar de la experiencia individual y colectivamente enriquecida por múltiples actores sociales, me refiero a la competencia de todos para responder a situaciones concretas -nunca completamente idénticas-. Estas respuestas no deben entenderse necesariamente como copias de patrones de comportamiento aprendidos e interiorizados, ni resultado de acciones conscientes guiadas por el cálculo racional, como lo plantea Bourdieu (1980: 94-95). Este autor recurre a la metáfora del juego para afirmar que se trata de "...un dominio práctico de la lógica o de la necesidad immanente de un juego, que se adquiere por la experiencia del juego y que funciona más acá de la conciencia y del discurso..." (ibíd.: 69).

Pregunté a Nacho:

- ¿Tiene planes de invertir fuerte en Ciudad Guzmán?
- Depende de si es negocio.
- ¿Cuanto tiempo pensaría en trabajar en este lugar?
- Uno nunca sabe que va a suceder en una zona. De repente te pueden llegar empresas que no hicieron las inversiones que nosotros hacemos en pruebas de cultivos, de variedades de semillas, de ciclos. Ellos te pueden arruinar tus planes. Ellos buscan la mesa puesta y llegan a piratearte la gente y a conseguir tierras a precio que sea.

Otros productores observaban las iniciativas de Rancho El Emporio y actualizaban sus lecturas del paisaje nacional hortofrutícola en función de lo que sucedía en Ciudad Guzmán. Asimismo, preveía las consecuencias que tendría en su propio entorno espacial y temporal las iniciativas que ahí se realizaran.

El socio de Ciudad Guzmán

Al bajar la sierra de Tapalpa se presentaba a nuestra vista un panorama completo del valle de Zapotlán, rodeado por esta cadena montañosa y la sierra de El Tigre, ambas pobladas de coníferas. Al centro del valle se encontraba la laguna de Zapotlán, y cerca de ella Ciudad Guzmán, centro comercial de esta región del sur de Jalisco desde mediados del siglo pasado (Munguía 1976; De la Peña 1977,

Veerkamp 1981).

El valle de Zapotlán de clima semiseco, cálido y sin estación invernal definida, se ha especializado históricamente en una agricultura temporalera, productora de cereales y forrajes, siempre vinculada con la explotación de ganado y el procesamiento de la leche. Por su precipitación pluvial de 694.4 milímetros y el buen drenaje de sus suelos -tierras arenosas en su mayoría-, este tipo de agricultura se había mantenido con muy buenos resultados y sin grandes cambios desde varios siglos atrás. Desde épocas remotas se desarrolló alrededor de la laguna una siembra intensiva en pequeña escala de legumbres para el consumo local; sin embargo, a partir de mediados de la década de los sesenta del presente siglo esta producción había ido decreciendo a causa de la oferta masiva de hortalizas provenientes de Sinaloa, Sonora, Baja California, Tierra Caliente de Michoacán y Autlán (Veerkamp 1982). Estos campos de propiedad federal situados en torno a la laguna, al ser abandonados por los pequeños productores de hortalizas, fueron rentados por agricultores-ganaderos locales, quienes sembraron cereales y forrajes e introdujeron ganado para que se comieran el tule que crece alrededor de la laguna, no obstante las quejas de los artesanos de Gómez Farías, quienes lo trabajaban desde antaño para producir papas, canastos, sopladores, etcétera.

El empresario agropecuario que decidió asociarse con la compañía Rancho El Emporio había sobresalido en el medio agrícola y ganadero de Ciudad Guzmán por algunas innovaciones y adaptaciones que le permitieron explotar intensivamente su unidad de producción y por haber desarrollado industrialmente el procesamiento de la leche para obtener diferentes variedades de queso.

El complejo agropecuario e industrial de que era propietario había logrado una integración de las diferentes actividades productivas. Ensilaba el maíz y los forrajes para alimentar al ganado, y para incrementar el número de animales y su productividad con alimento verde; perforó dos pozos con cuyas aguas irrigó praderas artificiales de pastos adecuados al clima y al suelo de la zona. Debido a que éste es muy arenoso, el empresario utilizaba un sistema de riego por aspersión, con lo que aumentó considerablemente el aprovechamiento del agua y resolvió el viejo problema del drenaje del suelo.³

Para facilitar la ordeña de las vacas, el empresario de Ciudad Guzmán la había mecanizado, con lo que, además, reducía considerablemente los costos de mano de obra. Trasladaba la leche a la planta industrial de Ciudad Guzmán, donde producía principalmente quesos. A diferencia de otros ganaderos, había dejado de producir quesos frescos y elaboraba los tipos cheddar, manchego y asadero, que

comercializaba en varias plazas de la república, y pretendía exportar a Estados Unidos.

El complejo agrícola, ganadero e industrial era manejado por el empresario y sus dos hijos varones. Estos habían estudiado carreras profesionales que contribuían a la especialización e intensificación de la empresa productiva, ya que uno era médico veterinario y el otro ingeniero agrónomo zootecnista. Entre el padre y los hijos existía una división de responsabilidades, que tenían relación con sus preferencias, especialidades y las relaciones familiares de autoridad. El médico cuidaba de los animales, y el zootecnista atendía el campo; en la industria había una división de tareas que implicaba particularmente al padre, quien era director de la empresa y estaba al tanto de su administración.

La organización de este complejo productivo permitía sortear con buenos resultados los cuellos de botella a los que se enfrentaban los productores del ramo en la región y en México. En primer lugar, frente a los precios bajos y controlados de los cereales, principalmente el maíz, este empresario había optado por consumir él mismo toda su producción agrícola e intensificarla con cultivos de riego, como la alfalfa, que era una pastura apropiada para el ganado lechero. Ante a las variaciones de precios del ganado y el control oficial de los precios de la carne a través de las importaciones de este producto, decidieron criar ganado lechero de alta productividad. Por último, frente al precio bajo y controlado de la leche, había optado por producir un tipo de queso susceptible de ser almacenado y transportado a grandes distancias -el queso fresco de la región no lo permitía- para comercializarlo en el mercado nacional.

El encuentro: la negociación de un acuerdo

El conceder importancia precisamente el encuentro de dos actores empresariales en un proceso de cambio que englobará a muchos otros, nos brinda una posición privilegiada para identificar ciertos elementos claves del proceso de cambio que protagonizan y que en otras circunstancias no sería posible advertir. En el curso de este proceso se adoptaron ciertas formas de apreciación, valoración y acción sin mayor resistencia de una de las partes; otras, en cambio, se negociaron, y algunas más las impuso, una de las partes sin alternativa para la otra. El proceso de desarrollo que siguió la empresa del área de Ciudad Guzmán fue resultado del hacer y dejar de hacer de las partes interactuantes.

Para el empresario de Ciudad Guzmán la sociedad con Rancho El Emporio significaba la posibilidad *diversificar* su inversión económica en un rubro nuevo, que conocía de manera muy elemental. Decidió correr los riesgos que implicaba asociarse con una compañía cuyo capital era varias veces mayor que el suyo y había integrado un complejo productivo que le permitía producir y comercializar ella misma la producción hortofrutícola en el mercado norteamericano. Por lo que pude observar, el empresario de Ciudad Guzmán no era consciente de estas grandes diferencias ni de cómo éstas lo determinarían en los acuerdos prácticos. Sus apreciaciones se fundaban en la complementariedad inicial entre ambas empresas - como veremos posteriormente- y en la oportunidad que se le presentaba para desarrollar en su propio "terruño" una agricultura nunca antes vista. La iniciativa a invertir conjuntamente vino del productor de Ciudad Guzmán, cuyo interés surgió de las conversaciones con un amigo y compadre suyo que era gerente de la principal distribuidora de maquinaria agrícola de Autlán y que años atrás había ocupado el mismo puesto en Ciudad Guzmán. Las descripciones de este último sobre el movimiento económico, las innovaciones técnicas introducidas con el riego por goteo y las extraordinarias utilidades que se obtenían con esta agricultura, despertaron en don Fausto no sólo la curiosidad, sino también codicia y su deseo de figurar como innovador en su medio social. El prolífico compadre de don Fausto, un año después de haber llegado a Autlán, pasó de ser amigo a compadre de uno de sus principales clientes: Nacho, el director y copropietario de la principal empresa productora de hortalizas en el valle. Este gerente, que formaba parte de la red de relación de los empresarios, fue el nexa activo que, al percibir la complementariedad y las nuevas oportunidades de inversión que significaría una sociedad tanto para sus compadres, facilitó su vinculación. Este hecho nos permite entender la importancia clave que tiene la red de relaciones sociales para la identificación de nuevas oportunidades de inversión y para el acceso a los recursos locales. De entre los miembros que forman esta red existen algunos que desempeñan un papel activo, que facilita al empresario a definir nuevas oportunidades económicas.

La primera propuesta para invertir en el Ciudad Guzmán fue aplazada por Nacho y Robert porque causa de las heladas que solían presentarse en el mes de diciembre y por la abundancia de lluvias durante el verano que afectarían el desarrollo de las hortalizas. Sin embargo, según Nacho el valle de Zapotlán -donde se encontraba Ciudad Guzmán- fue reconsiderado posteriormente debido, por una parte, a factores como el incremento, a su juicio injustificado, del precio de la tierra en la costa de Jalisco y a que la empresa había decidido dejar de sembrar en Los

Mochis, Sinaloa, en el noroeste de México, a causa de las fuertes pérdidas que tuvo en este lugar. El valle de Zapotlán ofrecía oportunidades por ser tierras nuevas y de mayor productividad -nunca se había sembrado hortalizas a gran escala-, por la posibilidad de pagar rentas bajas y por su cercanía con Autlán. Gracias a ello podrían controlar directamente la producción y aprovechar parte que la infraestructura que la empresa tenía en esta ciudad. El clima más frío y las heladas que se presentan a fines de noviembre y en diciembre dificultaban ciertos cultivos, pero otros como el espárrago, de gran valor comercial en Estados Unidos, y la papa. Este último cultivo, aunque no es posible exportarlo por las barreras proteccionistas del gobierno norteamericano, suele alcanzar precios altos en el mercado mexicano.

Una razón más que llevó a Nacho y a Robert a reconsiderar la posibilidad de invertir en Ciudad Guzmán fue que un año antes, en el valle de Sayula, vecino del de Zapotlán, se estableció una compañía agroexportadora, que también había surgido en Autlán. Esta empresa sembró jitomate -el cultivo de exportación más importante de la compañía Rancho El Emporio- con muy buenos resultados, pues había logrado cosechar antes de las heladas de diciembre. Este resultado era una invitación a tomar en serio el valle de Zapotlán antes de que otro competidor se les adelantara. Con este fin, Nacho, a través de su compadre, restableció el contacto con el empresario de Ciudad Guzmán, quien lo recibió con agrado.

No me fue posible precisar el trato que establecieron. Las evidencias de que dispongo me llevan a pensar que la sociedad se constituyó como una inversión del 50 por ciento por cada una de las partes. La sociedad rentó al empresario de Ciudad Guzmán sus tierras durante cinco años, al término de este plazo la recuperaría y la perforación y el equipo pasarían a ser de su propiedad. Este acuerdo de arrendamiento de tierra a cambio de infraestructura de riego, reproducía la práctica de abaratar el costo de la tierra que mencioné en el capítulo anterior. En esta ocasión los empresarios de Autlán recurrieron a él porque les permitió congelar la renta de la tierra al valor de la perforación y del equipo sin que la otra parte -inexperta en la agricultura de exportación- se inconformara con el trato o lo encontrara desventajoso. Sabían que las rentas que se pagaban en Autlán eran considerablemente altas en relación a Ciudad Guzmán. En 1988 una hectárea de riego se rentaba en Autlán entre cuatrocientos mil y un millón cien mil pesos. En Zapotlán: "la tierra de temporal se rentaba en ese año en 800 kilogramos de maíz la hectárea y si era de riego, al doble". Esto último indica que el valor de la tierra se estima según la actividad productiva que predomina localmente, en este caso la agrícola-ganadera. Para el empresario de Ciudad Guzmán era una verdadera una

oportunidad rentar su tierra por cinco años, al término de las cuales recibirla con una infraestructura de riego que difícilmente podría adquirirla él mismo con cereales o rentándola a los agricultores locales. Otro elemento de peso en la estimación de la renta era la oportunidad de establecer con la compañía un proyecto conjunto de inversión, que le permitiría diversificar su empresa. En aquel momento este empresario ignoraba que los rendimientos decrecen luego de la explotación intensiva de una tierra con monocultivos comerciales, y pensaba que la recuperaría con la misma capacidad productiva que tenía al entregarla en renta.⁴

Esta diferencia en las apreciaciones nos habla de la importancia que tienen las valoraciones subjetivas de los actores sociales en la determinación del valor de cambio de las mercancías. El valor aparentemente objetivo de una mercancía estaba referido en este caso a las experiencias y al campo empresarial distinto en el que se desenvolvían los dos empresarios. Ahora bien, al advertir nuevas oportunidades, las valoraciones se actualizan y las acciones se proyectan con base en ellas. Veamos: don Fausto, después de haber hecho el trato con Rancho El Emporio, valorizó sus tierras y las de sus vecinos con base en un nuevo criterio debido a que contemplaba la posibilidad de desarrollar una producción intensiva de cultivos hortofrutícolas para el mercado de exportación: "Si las cosas salen como las hemos planeado, vamos poder extendernos, porque tenemos tierra de sobra".

La tierra de sus vecinos podía ser rentada por un poco más de lo que pagaban los agricultores locales, ya que la rentabilidad que esperaba obtener con los productos hortofrutícolas lo permitiría. La valorización de la tierra tomaba como punto de partida el área de operación del empresario -que implicaba considerar las actividades y el conjunto de recursos que estaban a su disposición- y las oportunidades que le brindaba para desenvolverse en un campo empresarial en el que operaba y en el cual se tomaban en cuenta las valoraciones que se daban a este bien productivo.⁵

La compañía de Autlán aseguraba con el contrato de renta por cinco años el acceso a la tierra durante el período de tiempo en que el margen de rendimiento se mantuviera alto. Esta ventaja era contemplada en el conjunto del proyecto que iba encaminado a buscar nuevas oportunidades en cuanto a épocas de mercado y a cultivos, ahorro de inversión y acceso a nuevas zonas de trabajadores.

La complementariedad afirmada por ambas partes

Las primeras veces que Nacho y Robert se trasladaron a Ciudad Guzmán lo hicieron con la finalidad de obtener información general sobre el suelo, el clima, la precipitación pluvial, características del manto freático, los antecedentes de cultivo hortícola, tenencia de la tierra, conflictos de tierras, oferta de mano de obra agrícola y las experiencias de ésta en cuanto a organización. El socio local pudo darles una información amplia y pormenorizada acerca de todos estos tópicos y otros más gracias a su conocimiento del área y de sus gentes. Este papel relevante del socio de Ciudad Guzmán seguirían desarrollándolo en las acciones que emprendería la nueva sociedad ya que podía anticipar los posibles efectos locales que tendría cualquier acción o decisión que afectara al área y, además, participar en la resolución de cualquier problema. El era un agricultor conocido en el área y tenía un recurso clave del que carecían Robert y Nacho: sus relaciones con autoridades, representantes de instituciones privadas y civiles, productores y trabajadores. La nueva empresa era vista en Ciudad Guzmán a partir de este personaje, por lo que fue considerada con menor distancia y, por lo tanto, con menos desconfianza. Esta opinión equilibraba la desconfianza que hacía las empresas extranjeras tenían los productores locales, quienes tendrían una futura competencia por los trabajadores agrícolas.

El socio de Ciudad Guzmán definiría la política a seguir en el área y se responsabilizaría de tareas como sortear los problemas que implicaba hacer una nueva perforación en una zona donde por decreto oficial estaba prohibido hacerlo para evitar la sobreexplotación del manto freático. Cuando le pregunté a don Fausto cuántos pozos había en el valle y sobre veda establecida en 1981 por la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, me dijo:

Hay relativamente pocos pozos, particularmente en la parte del valle donde se encuentran mis tierras. Calculo que debe haber 16 pozos en todo el valle. Sobre la veda respondió algo que me pareció muy ingenioso:

... existe una veda, tiene usted razón, pero en realidad ésta se ha puesto con la finalidad de evitar la anarquía. Pero -agregó con una sonrisa en los labios- ... se puede perforar.

La prueba fehaciente de que se podía era que, con todo y la prohibición, había perforado un tercer pozo utilizando las relaciones que mantenía con el personal de distrito de riego, es decir, de la oficina local de la SARH. Este hecho era el primero

y seguramente se presentarían otros después, al desarrollar la horticultura en gran escala.

Una situación en la que advertimos más claramente la complementariedad se presentó cuando hubo problemas en la siembra experimental que realizaron. En la primera floración de jitomate, cuando se produce la fruta de mayor tamaño, se comenzó a caer mucha flor. Ni los técnicos de la compañía ni Nacho sabían a que se debía este contratiempo. Después de descartar una serie de causas posibles, como el clima, el aire, la fertilización y los riegos, buscaron la explicación en algún factor externo a la huerta y a las acciones que habían emprendido en ella, para lo cual se pusieron en juego los conocimientos y las experiencias de don Nacho y sus dos socios.

Encontraron que el problema se debía a un herbicida de fuerte acción, utilizado comúnmente en el maíz, que se aplica por medio de bombas de aspersión en el valle de Zapotlán. Una parte de este químico se volatilizó y llegó a las plantas de jitomate. Las medidas que podían tomarse para contrarrestar su efecto fueron analizadas en común. Para esa temporada no había nada que hacer, puesto que había pasado la época en la que se aplicaba el herbicida. Para el año siguiente había que pensar en ponerse de acuerdo con los productores de maíz vecinos a la huerta para que utilizaran otros productos para limpiar sus cultivos o hicieran ciertos cambios en su manera de aplicar el químico. El socio de Ciudad Guzmán era el más indicado para la negociación, pues conocía a todos.

El problema anterior nos deja ver que cualquier tecnología se enfrenta a una variedad muy grandes de situaciones al ser aplicada. La adopción de una tecnología extranjera -como las utilizadas por la compañía de Autlán-, de ninguna manera asegura el éxito ni la superioridad que pretende alcanzar la empresa. En este caso es la combinación de diversas experiencias agrícolas y de la red de relaciones sociales de uno de los empresarios lo que garantiza la actualización de las potencialidades de una tecnología.⁶ Esto nos lleva a considerar la activa participación de los actores sociales y la importancia de los factores sociales y culturales que intervienen en la selección y utilización de una tecnología. En la realidad encontramos una combinación de diversos conocimientos e instrumentos tecnológicos -*un sincretismo tecnológico*-, que tiene su explicación en las constantes evaluaciones que, con fines prácticos, realizan los productores sobre su experiencia individual y colectiva, mismas que consideran elementos desigualmente presentes en los productores y la maestría alcanzada por ellos. Entre este conjunto de elementos se encuentran los recursos técnicos -sus instrumentos habituales de

trabajo-, económicos -capital para invertir- y sociales -su red de relaciones sociales- a disposición de un empresario. Esta particularización nos permite comprender mejor las múltiples respuestas que se presentan en un proceso de cambio social, sin necesidad de conceder a priori el papel dominante a una de ellas ni de asumir una tendencia homogeneizante. Posteriormente, al profundizar sobre las carreras empresariales, tendremos oportunidad de ahondar en esta problemática.

Escenas de un encuentro cotidiano. La evaluación del experimento

Para los empresarios de Rancho El Emporio la primera siembra realizada en Ciudad Guzmán sería una prueba que les permitiría evaluar las potencialidades agrícolas del área para desarrollar los cultivos hortícolas de su interés y conocer el comportamiento de diferentes variedades de semillas híbridas; con base en los resultados seleccionarían aquellas que mejor respondieran a las condiciones agroclimáticas del valle. Con este fin sembraron doce hectáreas de jitomate con semillas de diferentes variedades, tres de espárragos, dos y media de papa y nueve de chile morrón. Para irrigarlas se instaló equipo de riego por goteo. Este en su mayor parte, era importado de Estados Unidos e implicaba una inversión de aproximadamente 1,200 dólares por hectárea, la cual, no obstante que era alta, había demostrado ser redituable para este tipo de cultivos de alto valor comercial (González 1992).

En caso de que los resultados del experimento fueran positivos, se empezaría a producir a una escala mayor, lo que permitiría recuperar las inversiones en infraestructura y afrontar las posibles pérdidas que pudieran derivarse del "experimento". Veamos una descripción pormenorizada de un encuentro cotidiano entre los protagonistas de este proyecto agrícola. En él podremos identificar varios de los elementos a los que me he venido refiriendo:

Llegamos al rancho de Don Fausto, en las afueras de Ciudad Guzmán. Nacho entró por una puerta de tubos que controlaba la entrada y salida de vehículos y que, por lo general, en los ranchos ganaderos se encontraba cerrada; sin embargo, esta vez se hallaba abierta, muy probablemente debido al constante entrar y salir de gente y de vehículos que trabajaban en la huerta hortícola. Seguimos un camino, desde el que pudimos ver los campos de maíz y, posteriormente, las praderas artificiales, cercanas a los corrales y al establo. Al llegar a este último, entramos por una enorme puerta que daba acceso a los vehículos que transportaban alimento para las vacas o

recogían la basura de este lugar, en donde se realizaba la ordeña. Me llamó la atención que todo se encontrara limpio y en orden. Las instalaciones permitían manejar el ganado con fluidez; contaba con el equipo para realizar al mismo tiempo y de manera mecánica la ordeña de dos a tres decenas de vacas.

Subimos por unas escaleras situadas al margen izquierdo de este galerón, las que nos condujeron a la oficina de Don Fausto. Entramos por una puerta de aluminio y cristal que formaba parte de un gran ventanal, a través del cual se podía observar lo que pasaba en el interior del establo sin salir de la oficina. Esta se encontraba bien iluminada. Había otros dos grandes ventanales, uno de ellos al fondo y a lo largo de toda la pared derecha. A través de ellos podíamos tener una vista instantánea del rancho e incluso de gran parte del valle de Zapotlán. Pasamos junto a dos escritorios; uno grande y con un sillón giratorio, que debía de ser el de don Fausto, y el otro más pequeño, en el que se encontraba una joven secretaria. La oficina de don Fausto había sido concebida no sólo como una área administrativa, sino además como un puesto de observación a través del cual era posible tener una visión de las actividades rutinarias del rancho.

Al fondo de la oficina se encontraba una área ocupada por una gran mesa de madera labrada, redonda y de color oscuro. Alrededor de ella había sillones también de madera labrada, que tenían asientos de cuero. Todo era orden. No había polvo, ni el piso se encontraba manchado por lodo o excremento de vaca; por otra parte, el porte mismo de don Fausto no era de quien camina en los terrenos, sino de quien habitaba y manejaba su empresa desde aquella oficina y desde su camioneta.

Nos sentamos ante la mesa y Robert, al tiempo que arrastraba ruidosamente su sillón hacia ella, hizo el siguiente comentario:

- Estas sillas ser muy pesados.

El socio sonrió con amabilidad a lo que podía parecer una queja, una crítica o una alabanza a sus sillones. En este momento me vinieron a la mente las sillas tubulares de cromo y vinil de Rancho El Emporio. En este último todo era movimiento y ruido; en aquella oficina silencio y tranquilidad.

Con nosotros se sentó el hijo del socio, quien vestía pantalón de mezclilla y botas y portaba un radio de banda civil, que colocó sobre sus piernas.

Nacho comenzó por comentar el clima y justificó la tardanza. Robert, sin mayor preámbulo, comentó que el día anterior habían llevado al empaque jitomates de una gran consistencia y deseaba saber el nombre de la variedad. El hijo del socio sacó un cuaderno de taquigrafía y, después de hojearlo sin que al parecer diera con la información buscada, dijo:

-Me parece que es Contesa, pero en el campo le puedo decir con exactitud.

Todos pudimos advertir la tensión que se acumuló en las quijadas de Robert mientras el ingeniero revisaba su notas.

Robert parecía no dar crédito o justificación a tal imprecisión, que hacía dudosos los resultados de la siembra experimental. Lo que para él era una información clave que permitiría programar las siembras del ciclo próximo era manejado con simpleza por alguien que, al parecer, no alcanzaba a percatarse completamente de lo que significaba tal información.

Ante la turbación del joven ingeniero, Robert agregó el siguiente comentario:

- Si consistencia de jitomates de ayer nosotros encontrar en todos los jitomates de la huerta, nosotros hablamos que nosotros encontrar un lugar donde producir fruta de gran calidad. Florida probablemente es el lugar donde producir el mejor tomate de Estados Unidos, debido principalmente a su consistencia fuerte, que asegurar una gran duración de la fruta; por esta característica el jitomate de Florida tener un sobreprecio sobre los demás jitomates.

Al terminar de hablar, hubo un intercambio de miradas. Me pareció advertir que don Fausto tenía la intención de continuar la platica o invitarnos un café, pero lo detuvo la impaciencia por salir al campo de Robert. Nacho, poniéndose de pie, dijo en forma de pregunta:

- ¿Vamos a ver la huerta?

Al unísono nos pusimos de pie. Bajamos de la oficina y caminamos hacia la plantación. Salió a nuestro paso el "jefe de rancho", quien portaba un radio de banda civil manual. Con este personaje había mantenido Nacho una breve conversación a través del radio minutos antes de llegar al rancho de don Fausto, para informarse acerca del tiempo y de las actividades que se habían realizado en la huerta. De este empleado sabía que tenía trabajando en la empresa poco más de veinte años y poseía una gran experiencia en el manejo del cultivo hortícola y de los trabajadores. Por esta razón se le

delegó la delicada tarea de administrar una nueva unidad de explotación; además, era una persona de gran confianza de Nacho.

Al llegar a la huerta, Robert bajó inmediatamente de la camioneta y se dirigió a las plantas más próximas. Palpaba la fruta sin arrancarla, al tiempo que la observaba cuidadosamente. Preguntó al hijo del socio sobre el nombre de la variedad de semilla y éste, consultando su cuaderno, contestó que era "Contesa"; después de un momento volvió a decir con mayor aplomo que se trataba de Contesa. Robert levantó con cuidado el follaje de la plantas y, sin prisa, se inclinó para estudiar "la carga" de fruta y la flor de la planta; tocó el tallo y algunas hojas. Acto seguido pidió una bolsa para echar algunos jitomates. Posteriormente, con la bolsa en la mano y de manera compulsiva, comenzó a recorrer surco por surco toda la huerta y a realizar de cuando en cuando, con algunas de las plantas, las operaciones que acabamos de describir. Atrás de él veníamos el ingeniero y yo. De vez en cuando Robert preguntaba al ingeniero el nombre de la nueva variedad que estaba observando, o bien, simplemente le mencionaba un nombre para corroborarlo o para poner a prueba los apuntes del ingeniero.

Robert, con una experiencia de casi veinte años de producir este cultivo, podía distinguir las variedades por la forma de la hoja, el follaje, el tamaño de la planta y por la forma y el tamaño del fruto; para mí era imposible advertir grandes diferencias entre una variedad de plantas y otra.

El hijo del socio, que parecía estar ansioso por escuchar comentarios sobre el estado de la huerta, decidió hacer preguntas a Robert. Este, sin interrumpir su marcha por entre los surcos y sin mirarlo de frente, las contestó escuetamente. Los comentarios sobre el tiempo, el color amarillento de algunas plantas, las mangueras del sistema de riego que chorrean agua, etcétera, las ignoró.

-¿Por qué están saliendo estos jitomates tan deformes? -preguntó el ingeniero al tiempo que se inclinaba y le ponía enfrente a Robert uno que tenía forma de riñón.

-Ser normal en la primera floración. Nosotros encontrar algunos frutos deformes.

-¿Por qué tienen grietas estos otros?

-Por las lluvias... probablemente mucha lluvia.

No había mayor explicación. Al parecer, Robert no tenía mayor interés por ampliar el conocimiento del ingeniero e introducirlo en el manejo de estos cultivos. Robert, por su conocimiento y experiencias, tenía la posibilidad de dirigir la actividad productiva y, mientras ésta no le fuera disputada, podría continuar haciéndolo.

-¿Todavía les falta crecer más a las plantas? -preguntó con toda simplicidad el ingeniero.

Cuando escuché esta pregunta caí en la cuenta del conocimiento que el ingeniero tenía de este cultivo. Definitivamente conocía los jitomates en las ensaladas y en las fotografías.

-Muy poco -contestó Robert sin ninguna admiración.

-¿Por qué están tan amarillas estas plantas?, ¿acaso se trata de un problema de hongos?

-Sí.

Con voz bastante preocupada, volvió a preguntar el ingeniero:

-Este problema va a incrementarse?

- Si no para de llover, yo creo que sí.

La respuesta, por la expresión que pude ver en el rostro del ingeniero, lo dejó frío. No hizo más preguntas. Después de caminar en silencio durante un rato, Robert se detuvo, se inclinó y levantó el follaje de una planta para dejar ver el fruto de las distintas floraciones; miró a su interlocutor, que se encontraba desconcertado de que volteara a verlo, y le dijo:

-Mire, en esta fruta de en medio está la esperanza de esta huerta. Si viene buen fruto, está muy bien.

Dejé a este par y me fui con Nacho y don Fausto que, campechanamente, caminaban por los espaciosos callejones de la huerta, por donde pasaba la maquinaria agrícola. Don Fausto llevaba las manos atrás; en cambio, Nacho no paraba de hablar y de mover las suyas. Ninguno parecía mirar la huerta, ni los jitomates. Ambos se veían bastante complacidos por el paseo y por la charla. Al acercarme, Nacho explicaba en términos sencillos y caseros las maravillosas ventajas del sistema de riego por goteo, que justificaban de lejos la inversión que se hacía al adquirir este equipo, instalarlo y darle mantenimiento. Así mismo, le explicaba las exigencias de un cultivo de hortalizas, que requiere de una atención constante:

-Porque ya se ha de haber dado cuenta, don Fausto, de que las hortalizas son "muy celosas", mucho más que el maíz; además, requieren de una atención constante, mucho más que la que a uno le piden las queridas, y en algunos casos las señoras... El estado de una huerta puede cambiar de un día a otro y perderse irremediablemente en menos de una semana; y fijese usted el chingo de lana que se pierde. La hortaliza no es como el maíz que una vez a la semana se va a ver a ver si ya creció y a ver si la próxima semana se fertiliza ...

Al salir de un callejón nos encontramos con Robert que estaba vaciando en una caja de cartón los jitomates que había recolectado. Nacho le preguntó:

-¿Cómo ves, Robert, si podemos desarrollar siembra en estas fechas?

-Haber ... -contestó Robert-. Mañana llevar en mi avión muestra de estos jitomates a McAllen. Yo quiero que otros analicen la consistencia de estos jitomates.

Al hablar de "otros" estaba pensando en los laboratorios en Texas a los que la compañía mandaba regularmente muestras de plantas enfermas y de frutos, con el fin de tener un diagnóstico más especializado.

Robert, levantando una caja de cartón a medio llenar, dijo:

-Yo gustar este suelo de este lugar. La consistencia de estos jitomates es debida a este suelo. Florida tener sus jitomates con la consistencia fuerte por el clima, pero principalmente por el suelo que tiene.

Nacho, dirigiéndose a don Fausto, le dijo:

-Tenemos todavía que buscar la fecha precisa para producir en una época de mercado; debemos anticiparnos lo más posible para que, cuando lleguen las heladas en noviembre y diciembre, nosotros ya estemos al final de la cosecha.

Como viera cierta impaciencia en don Fausto, o porque captara cuál era la preocupación de éste, Nacho se acercó a una planta y cortó un jitomate verde de buen tamaño sin ningún defecto y, al parecer, de buena consistencia porque lo pulsó fuerte en su mano, y dijo:

-Mire, don Fausto, puro de éste vamos a sacar; además, que nos paguen la caja a 30 mil pesos y ya con eso nos conformamos.

Todos celebramos la ocurrencia con una carcajada, porque sabíamos que ese jitomate no era ni de cerca la generalidad de los que podían esperarse de la huerta y porque el precio de la caja en el mercado nacional -al que

probablemente iría la fruta dada su calidad- fluctuaba entre doce y catorce mil pesos.

Después, Nacho agregó:

-Nos va a ir bien, don Fausto. Ya verá. Yo le digo.

Nacho captaba bastante bien la preocupación principal de alguien que, saliéndose de su campo empresarial, hace una fuerte inversión en un período muy corto de tiempo y ni siquiera tiene los elementos para evaluar cómo marcha el nuevo negocio.

Una supuesta sociedad entre iguales

El proyecto del empresario local tomaba como punto de referencia su *área de operación*, que comprendía al valle de Zapotlán, en el que siempre había vivido, y a los centros comerciales donde vendía su producto y a los que compraba los insumos que requería. Este personaje y sus hijos sabían muy poco de cultivos hortofrutícolas, de la tecnología que se utilizaba y de las características particulares de mercadeo a los que están sometidos estos productos perecederos. Asimismo, carecían de una red de información y de relaciones sociales que les permitieran conocer lo que sucede en el *campo empresarial* de las hortalizas, donde los riesgos son mayores y existe una gran competencia entre los productores. Este empresario y sus hijos pretendían adquirir el conocimiento y la experiencia a través de la relación con Nacho y Robert. Por esta razón apoyaban la formación de una sociedad sobre bases de complementariedad e intereses comunes. Sin embargo, esta valoración la hacían a partir de su ámbito sociocultural, que era a todas luces diferente al de Nacho y Robert. Los silencios de Robert ante las preguntas del ingeniero para mantenerlo en la ignorancia eran un signo de ello; también lo era el estilo hábil y jocoso de Nacho para ganarse la confianza en su pericia técnica y comercial y mantener el interés de Don Fausto.

Los hortofruticultores, a diferencia de otros empresarios, guardan celosamente sus experiencias ante aquellos que son o pueden llegar a ser sus competidores. En Aultán, cambian de bolsa las semillas híbridas o las ponen en envases con otros nombres para despistar o engañar a los productores que desean valorar los resultados de sus siembras. Lo mismo sucede con el manejo de los programas de fertilización y aplicación de plaguicidas. Recurren a diversas maniobras para evitar que sus logros y fracasos sean evaluados por otros. De hecho, entre ellos realizan espionaje, al sintonizar las frecuencias de los radios de banda

civil de otras empresas y al sobornar a los empleados de una compañía para que les mantengan informados sobre los movimientos que hacen sus patrones. Por otra parte, cuando disponen de información sobre proveedores o compradores que los pone en ventaja con respecto a sus competidores, se guardan de divulgarla, y cuando pueden despistarlos, lo hacen sin la menor consideración. Este código de comportamiento que siguen los que se dedican al negocio es asimilado y observado particularmente por las grandes empresas, que durante su crecimiento tuvieron que aprender a manejarse con él y pagaron las consecuencias cuando eran productores en pequeña escala y las grandes empresas veían en ellos un posible riesgo para su posición y desarrollo.

Nacho y Robert valoraban la participación de don Fausto porque les permitía operar en un medio natural y en un campo sociocultural que les era ajeno -pero no completamente desconocido- y con el cual no tenían ningún nexo social. Aparentemente las condiciones se prestaban para establecer la sociedad sobre condiciones de igualdad, ya que ambas partes se necesitaban, y esta mutua necesidad hacía previsible un intercambio recíproco que garantizara la permanencia de la sociedad. Sin embargo, esta aparente igualdad escondía grandes desigualdades. En primer lugar, la sociedad se había constituido para producir y exportar hortalizas y no quesos, que era la especialidad de don Fausto. La dirección de la empresa prácticamente quedó en manos de Nacho, y la mayoría de las decisiones cotidianas las tomaba un empleado de éste, que conocía la forma de operar de la compañía. En segundo lugar, había un diferencial en la capacidad financiera de cada una de las empresas asociadas, que cobraría gran importancia en el momento de aumentar la escala de producción. Mientras que para Rancho El Emporio era una "siembrita de prueba", para el empresario de Ciudad Guzmán era una inversión por hectárea nunca antes realizada por su empresa en un tiempo tan corto y con tantos riesgos; por tal razón, este último no podía considerarla como un simple experimento. En menos de tres meses se habían gastado 180 millones de pesos en una perforación, un millón y medio de pesos por hectárea en riego por goteo y se calculaban en cuatro millones de pesos los costos de cultivo por hectárea en promedio. Una hectárea de maíz difícilmente rebasaba un millón y medio de pesos por hectárea.

En tercer lugar, don Fausto diversificaba económicamente su empresa, mientras sus socios la intensificaban. Estos últimos, tenían la oportunidad de utilizar sus recursos tecnológicos, humanos y de capital más eficientemente y valorizarlos en la sociedad, puesto que éstos tenían un costo comercial para ésta. Para Rancho El Emporio la unidad productiva de Ciudad Guzmán, una entre varias, tenía su

cuenta en la administración de la empresa y prácticamente con base en ella se establecía el monto de las aportaciones de cada parte. La contabilidad de don Fausto tenía que esperar el informe de los costos de los insumos, que se compraban a través de la compañía Rancho El Emporio.

Por otra parte, sobre la marcha se iban estableciendo acuerdos que irían sentando precedentes en cuanto a la manera de actuar de cada una de las partes. Nacho y Robert estaban en condiciones de anticipar las situaciones diarias y organizarlas de acuerdo a su particular interés. Sobre la comercialización, por ejemplo, había el entendido de que Rancho El Emporio, con una distribuidora en Estados Unidos, sería la indicada y además el mejor canal para realizar esta tarea. Ahora bien, con base en mi conocimiento de las experiencias de otros socios de la compañía, de grandes amigos y de parientes de Nacho que habían dado a comisión a *El Emporio Inc.* sus cosechas para que la comercializara en Estados Unidos, podía anticiparme y prever el desencanto que tendría don Fausto, después de un ciclo o dos -dependiendo de su agudeza-, cuando recibiera la llamada "liquidación". En ella se le informaba sobre el precio al que se había vendido la fruta y la comisión que cobraba la compañía por hacerlo; asimismo, acerca de los costos de "arrastre" a la planta, uso del cuarto frío, maniobras en la planta, transporte a la frontera, transporte a la distribuidora en Texas, etcétera; todas estas cotizaciones se hacían de acuerdo con los costos de la compañía y sin que los socios y productores pudieran objetarlos.

La manera de proceder de *El Emporio Inc.*, por otra parte, es habitual en el medio de los que producen para exportación. Incluso *Rancho El Emporio*, como veremos en el capítulo 5, había tenido que desarrollar diferentes estrategias para evadir la intermediación de las compañías norteamericanas o *brokers*. Quien estaba en "el negocio" conocía el código de comportamiento que priva entre los comerciantes y podía defenderse de sus artimañas. Pero quien no lo conociera y a pesar de ello participara en él no estaba en condiciones de defenderse. Estas diferencias de experiencia en los encuentros cotidianos, en los que se define el curso de la sociedad, sentaron las bases de poder entre las partes que participaron en este proyecto de desarrollo.

Los ausentes, próximos en el encuentro

Las acciones y las relaciones que establecía don Fausto con Nacho y Robert en Ciudad Guzmán eran observadas atentamente por otros actores sociales dentro y

fuera del valle. Ellos también según el experimento porque los resultados les abrirían nuevas posibilidades de conocimiento y de acción.

Dejamos el campo de jitomate y, para recorrer la plantación de papa, subimos a la camioneta. Nacho y don Fausto se sentaron adelante y el ingeniero, Robert y yo en el asiento trasero. Don Fausto le comentó a Nacho:

-Hay muchas expectativas en la siembrita que tenemos aquí. Varios amigos han venido a ver el rancho y están siguiendo el desarrollo de esta siembra. Nunca se habían sembrado tantas hectáreas de jitomate, ni de papa.

Nacho y Robert parecieron no darle mayor importancia al comentario de don Fausto.

El comentario de don Fausto hacía referencia a una experiencia de trabajo en la agricultura. El término "siembrita" lo utiliza un productor de maíz en su habla cotidiana. Un horticultor, en cambio, lo considera despectivo e impropio para referirse a la "huerta"; a diferencia del maíz, la siembra de la semilla de la mayoría de los cultivos hortofrutícola se realiza en almácigos o en invernaderos. El comentario de don Fausto también correspondía a su medio social de referencia, al que él pertenecía como lugareño, y le importaban mucho las expectativas que creaba a su alrededor. Ahora bien, en la conformación de su *área de operación empresarial* estaban presentes sus vecinos, quienes formaban parte de su red de relaciones sociales. El podía leer las expectativas que estaba despertando en ellos la producción de hortalizas y anticipar las posibles acciones que podía motivar. Aun cuando sólo observaban y comentaban, estaban presentes.

Después de un silencio don Fausto, ignoro si con conocimiento del impacto que tendría en Nacho y Robert, dijo:

-Por aquí estuvo el ingeniero Valdivia, que seguramente ustedes deben conocer porque estuvo en Autlán y me dijo que los conocía a ustedes muy bien.

Nacho, al oír el nombre de Valdivia, miró por el espejo a Robert, que se encontraba sentado junto a mí en el asiento de atrás, y dijo en un tono áspero para dejar muy en claro que no eran muy amigos:

-Que si conocemos a ese cabrón... y -agregó en tono amable-dígame, y ¿qué le dijo, don Fausto?

-Se fue muy impresionado por todo lo que estamos haciendo aquí. Me dijo que si las cosas funcionan como parecen, simplemente se cambiaba de punto.

-Vaya que si se cambia, este ... -dejó sin terminar la frase-. El año entrante lo vamos a tener aquí sembrando; ¿qué puede representar ésto para él? -sin aguardar respuesta, él mismo comentó-: Sólo jala sus tractores y listo.

Nacho y Robert, por el contrario, podían prever lo que podría suceder si llegaba una empresa agroexportadora al valle de Zapotlán, que comenzara por "piratearles" la gente, por propiciara la especulación con el suelo, por sembrar los mismo cultivos luego de enterarse de las variedades que ellos habían puesto a prueba. El cambiarse de punto deja ver las relaciones que se entretejan más allá de la región misma y de las expectativas que se visualizaban en esta nueva zona. Don Fausto podía percibir, pero de manera limitada, esta para él nueva red de relaciones dentro de las que efectivamente ya está participando; no obstante, no alcanzaba a comprender la trascendencia que tienen todas las acciones que realiza u otros realizan por él.

Consideraciones finales

En este capítulo he centrado mi interés en la *praxis* de los empresarios agroexportadores, quienes a través de sus iniciativas y de su red de relaciones especializan la producción agrícola de una región y la vinculan a la economía internacional. Al analizar el *área de operación* de estos empresarios encontramos que proyectan sus actividades dentro de un espacio que comprende las plantaciones que tienen en diversos lugares del occidente del país, de otras partes de México y de Estados Unidos, en donde su empresa desarrolla diversas actividades económicas. Esta situación los lleva a buscar diversos medios de comunicación -la radio de banda civil, el teléfono, el fax, el avión- y a desarrollar una amplia red de relaciones sociales al interior y fuera de la empresa. Con base en estos medios de comunicación y en la red de relaciones que manejan, coordinan las diferentes actividades económicas que realizan en los espacios regional, nacional e internacional en que se desenvuelven; se mantienen informados sobre las acciones de sus más cercanos competidores y, en general, de los que participan en el mismo campo empresarial que ellos; por último, visualizan nuevas posibilidades de inversión, en un espacio que rebasa la localidad, la región o incluso la nación. Debido a la amplitud del espacio en la que estos empresarios operan y programan diversas actividades económicas, su percepción de cada uno de los lugares y su red de relaciones al interior del mismo es muy selectiva y, por tanto, limitada al área de

su interés. En estas condiciones, de acuerdo con el caso que he descrito, los empresarios agroexportadores trataron de sobreponerse a esta limitación asociándose con un empresario local, que tenía el conocimiento y las relaciones de las que ellos carecían.

Al centrar nuestra atención en los encuentros entre ambos empresarios pudimos ver cómo las concepciones y estrategias de la nueva empresa se formularon como resultado de la participación de ambas partes. Entre ellas existía una complementariedad que explica la decisión de formar una sociedad; también existía una capacidad diferencial por parte de ellos para decidir la marcha de la nueva empresa agroexportadora que se manifestaba en los acuerdos diarios entre las partes, en los que una de ellas -los empresarios agroexportadores- tenía mayores posibilidades de anticipar situaciones futuras y de determinar el curso de la sociedad de acuerdo a sus particulares intereses. La otra parte difícilmente podía prever muchas de las consecuencias de sus acciones debido a su inexperiencia en el cultivo, en el manejo de la tecnología y, en general, para desenvolverse en un nuevo campo social. En la medida en que fuera aprendiendo a actuar en él su margen limitado de decisión iría siendo cuestionado y muy probablemente se modificaría, como de hecho sucedió en Autlán.

Las relaciones de poder entre las partes se basan en las diferencias de conocimiento para manejarse en un determinado campo empresarial, y este planteamiento nos lleva a entender en otros términos las relaciones de poder que se establecieron entre los dos empresarios. Esta relación, que se definió en la interacción diaria y con el asentimiento de ambas partes, como señalé arriba, sería cuestionada y desafiada conforme el área de actividad del empresario local se ampliara y éste tuviera mayor conocimiento e injerencia en el campo empresarial en el que recién había entrado. Esta característica de la relación de poder, fincada en la inexperiencia de un productor que se introduce en la hortofruticultura, deja ver nuevamente la reproducción de una *praxis* de conquista en las relaciones que entablan los empresarios agroexportadores.

El diferencial de experiencias es resultado del *área de operación empresarial* de cada actor social. Asimismo, tiene que ver con una experiencia socialmente adquirida y compartida con otros empresarios en un *campo empresarial* específico -la producción de frutas y hortalizas para el mercado internacional-, en el que todos intentan alcanzar un mismo objetivo económico. Las posibilidades de cada empresario para desarrollarse en dicho campo empresarial dependerían de su área de operación, caracterizada por el nivel de experiencias y de relaciones, de la

escala de producción y del tipo de participación en la comercialización de sus productos, de los sistemas de información que maneja, y de los recursos tecnológicos y financieros a su disposición.

Los empresarios hortofrutícolas toman en cuenta al conjunto de los actores sociales que, al igual que ellos compiten por desenvolverse en un mismo campo económico y social, la cual tiene una existencia y una dinámica que resulta de las acciones y las luchas que entre ellos entablan. No hay delimitaciones espaciales precisas que podamos atribuir a una localidad, región o nación, puesto que los empresarios participan en todos estos ámbitos, y las acciones que emprenden tienen consecuencias, en mayor o menor grado, en todos ellos. Los empresarios de Rancho El Emporio, no obstante que podían actuar en muchas otras regiones de México y Estados Unidos, deben librar una batalla decisiva en el ámbito local de Ciudad Guzmán cuyos resultados modificarían no solamente su *área de operación empresarial*, sino además la posibilidad de actuar con mayor o menor posibilidad de éxito en el *campo empresarial* en el que participan el conjunto de los productores y exportadores de estos cultivos.

NOTAS

1. En estas escenas participé como un actor más, pero sin un interés personal por intervenir en el proyecto que ellos emprendían. Mi presencia llevaba a matizar sus conductas y expresiones, pero no de manera significativa, ya que aceptaban mi interés por escribir sobre un proceso de cambio del que se sabían protagonistas; además, se había desarrollado una relación de confianza entre ellos y yo que les permitía creer que describiría lo más apegado posible a los hechos que observaba.
2. Schutz y Luckmann (1973: 59) hablan de una "zona de operación" para referirse al campo de percepción que tenemos frente a nosotros y sobre el que podemos ejercer una acción directa y confirmar sus resultados. Esta zona se extiende hasta donde llega la cobertura de los medios tecnológicos a nuestro alcance.
3. El socio me explicó posteriormente que uno de sus pozos con un afaro de 70 litros por segundo, trabajando las 24 horas y no le había permitido regar por gravedad tres hectáreas de espárragos que tenía a prueba con la compañía Rancho El Emporio. El agua se filtraba

rápido y por ello avanzaba muy despacio. El riego por aspersión era adecuado para cultivos como la alfalfa, pero no podía ser utilizado en los de hortalizas debido a los riesgos que se corren por causa de las enfermedades causadas por hongos que se reproducen rápidamente en el follaje húmedo de la planta.

4. La fertilización del suelo por lo general se hace aplicando elementos mayores como nitrógeno, fósforo, calcio y potasio; sin embargo, los llamados microelementos son importantes también para el desarrollo de la planta, y algunos de ellos son requeridos en cierta proporción para el aprovechamiento de los macroelementos. Si hay un empobrecimiento de los nutrientes del suelo a causa del monocultivo, éste repercute en los rendimientos posteriores del suelo.

5. La inversión en pozo y equipo fue de aproximadamente 180 millones de viejos pesos para instalar riego por goteo en una superficie de aproximadamente 100 hectáreas. Ese mismo ciclo la compañía pagó en Aatlán 35 mil dólares (80 millones de viejos pesos) por concepto de renta de un rancho de 115 hectáreas de riego. Ahora bien, si comparamos el precio de la tierra en Alamo y en Ciudad Guzmán -el valor de la perforación del pozo, el equipo y la instalación se divide en cinco años que establecía el contrato de arrendamiento-, encontramos que en este último valle la compañía agroexportadora había ahorrado un 30 por ciento en renta de la tierra.

6. Esta reflexión nos lleva a reconsiderar los planteamientos sobre el uso de la tecnología planteados, principalmente, por los teóricos de la dependencia, quienes atribuyen una superioridad a las empresas transnacionales por su mayor experiencia tecnológica, y particularmente por el acceso a los llamados "paquetes tecnológicos" que se utilizan en los países centrales y se introducen a las regiones donde operan (Feder 1977: 59-67). Asimismo, nos conduce a relativizar la supuesta homogeneización de los sistemas productivos que acompañarían a la internacionalización de la agricultura mexicana (Sanderson 1986); esta última ocurre, en buena medida, debido a la eficiencia de la tecnología para responder a los retos que plantea la integración económica a nivel internacional. Sobre estas dos perspectivas quiero señalar la simplicidad a la que se puede llegar cuando se atribuye a los instrumentos, y no a los actores que los usan, una superioridad o una eficiencia *a priori*.

CAPITULO 8

LOS CAMPESINO Y LA COMPAÑÍA. LA CONFRONTACIÓN DE DOS PROYECTOS PRODUCTIVOS

En los capítulos anteriores hemos visto que los empresarios hortofrutícolas comparten elementos comunes por el hecho de producir el mismo tipo de cultivos, de canalizar sus cosechas a los mismo mercados, y de participar en una red de relaciones sociales; esto último implica el tener múltiples encuentros en las áreas de producción y en los mercados donde los comercializan. Ellos comparten además una manera peculiar de concebir y proyectar su actividad productiva, formulada a partir de su empresa y que se extiende a todos los campos de interés relacionados con ella. Para estos empresarios agroexportadores los ámbitos local, nacional e internacional se presentan articulados dentro de su área de actividad y del campo social en el que desarrollan de manera rutinaria su actividad económica.

Spradley (1972: 24) señala que existen formas de categorizar la experiencia diaria dentro de ciertas clases o equivalencias, de esta manera se elimina la necesidad de responder a cada evento como algo único. Estas formas de categorizar, o "mapas cognitivos", reducen la complejidad del medio social en el que actúa un individuo o un grupo y le permiten organizar su comportamiento; dichos mapas son aprendidos y desarrollados socialmente. Arce y Long (1987:6) en un trabajo en el que se discuten los planteamientos de Spradley, plantean que no basta con identificar y analizar los diferentes mapas sociales con el fin de hacer ver los contrastes y las diferencias que presentan dentro de un medio social; es necesario también analizar el proceso mediante el cual estas formas de conocimiento se refuerzan, se transforman entre sí y llevan a nuevas formas de conocimiento.

En este capítulo me propongo ahondar con mayor detalle en la manera como los empresarios agroexportadores, en constante interacción con otros actores sociales, definen una cierta ideología sobre el desarrollo agrícola, con base en la cual organizan sus experiencias diarias, proyectan sus acciones y legitiman los objetivos que pretenden alcanzar. La identificación de esta ideología del desarrollo es construida a partir de los significados que ellos, de manera discursiva y práctica, dan a sus acciones y a las de otros actores sociales. Nuevamente, en esta tarea centro mi

atención en las acciones de la vida ordinaria de los principales actores involucrados y, como parte de ellas, analizo el conflictos que surge al tratar de realizarlas. Estos conflictos, por la manera como se desarrolla esta agricultura, no son nada excepcional.

La presentación del anterior estudio de caso, como lo planteé en la introducción, tomó en cuenta mi papel activo en la producción de conocimientos y concepciones sobre el desarrollo. Desde este punto de partida, no fue posible aislarme de las situaciones vividas por los actores sociales que deseaba conocer, sobre todo al establecer una relación cara a cara con ellos; ni dejar de reconocer los filtros a partir de los cuales daba significado a ciertos hechos durante el trabajo de campo y, posteriormente, durante la redacción del texto final.

El recorrido con un horticultor en una zona árida

El Llano es un valle situado en la cordillera de la Sierra Madre Occidental, a unos 70 kilómetros de Autlán. A esta zona llegó Diego, el propietario de una compañía que surgió en Autlán (capítulo 5) el propósito de sembrar hortalizas. En 1985 su propietario decidió ampliar sus actividades al estado de Colima, límite de Jalisco, y a Chiapas, en el sur de México. Mi primer contacto con el empresario tuvo lugar durante un recorrido por el área.

Salimos del valle de Autlán y dejamos atrás la silenciosa planta industrial, donde estaban sólo el contador, una secretaria y un viejo velador de todas las confianzas. En la empresa, me comentaría Diego más adelante, solamente quedaban el encargado de compras y sus cuatro "lugartenientes" de confianza: los encargados de la maquinaria, del personal de campo, del riego por goteo, y un empleado que hacía múltiples de tareas. Estos habían trabajado para hacer crecer ésta que hasta hacía unos meses era la cuarta agroindustria más grande de Autlán. La "caída", y ahora la retirada del valle de Autlán, había venido después de luchar sin resultado contra enemigos invisibles: los virus. Esta enfermedad había llevado a este y a otros productores del valle a perder prácticamente toda la producción de sus huertas durante ese año. Esta enfermedad se había desarrollado algunos años antes como resultado de la sobreexplotación de los recursos del valle con un monocultivo: el

jitomate.

En 1986 Diego había perdido la producción de 150 hectáreas de jitomate en Autlán y una buena parte de su inversión en la siembra de 100 hectáreas de sandía en el estado de Chiapas (ver la carrera empresarial, en el capítulo 5). La planeada expansión que llevaría a cabo en 1987 a una nueva área cercana a Autlán se había convertido en una salida de emergencia. Diego estaba convencido de que en Autlán "se había matado a la gallina de los huevos de oro" y, en lugar de buscar alternativas en aquel lugar, decidió aventurarse a una "nueva zona", alejada de los problemas fitosanitarios del valle de Autlán; lejos, aparentemente, de los productores con quienes había competido por las tierras y la gente a lo largo de siete años. Con ellos había compartido también toda una experiencia sobre la manera de hacer horticultura. Se marchaba del valle dejándolo a su suerte. Se iba como loco ermitaño a una zona semidesértica a sembrar hortalizas y a concentrar en este proyecto toda su inversión y sus esperanzas:

Yo quiero llegar a sembrar en este páramo por lo menos unas 500 hectáreas con dos ciclos anuales de producción de hortalizas, de la mejor calidad, para los mercados nacional y de exportación.

El panorama a mi vista no podía ser diferente de como lo imaginé cuando Diego me dijo que Juan Rulfo había vivido y escrito El Llano en llamas en esta región. Efectivamente, era un llano de tierras delgadas y calizas, poblado de huizaches, mezquites y de un pasto ralo y seco, que servía de alimento a pequeños atos de ganado criollo. Desde la carretera podían distinguirse algunos jagüeyes que almacenaban agua para el ganado; algunos completamente secos no obstante que los meses del estío -marzo, abril y mayo- aún no habían llegado. El panorama agrícola podía verse en algunas milpas recién "cosechadas" de maíz, a las que se había dejado en pie unas cañas delgadas que servirían de alimento para el ganado. Estas milpas, al parecer, se habían sembrado después de haber desmontado el terreno y de quemar la vegetación existente. Más adelante, al observar las quemaduras de los postes de las cercas que delimitaban las propiedades, me di cuenta de que se trataba de una agricultura de "quema y roza".

Me sorprendió saber que a los ojos de Diego el paisaje era completamente diferente, opuesto al que yo veía en silencio, recordando a los campesinos del libro de Rulfo

(1986), defraudados por un reparto agrario que les había dado una tierra tan miserable como ellos. Diego me comentó:

Las posibilidades de estas tierras son fantásticas, maravillosas y sólo pueden estar limitadas por la política. Mi gran interrogante es ¿lo dejarán a uno producir?, ¿qué tan grande será el daño que se le ocasione a unos cuantos políticos por producir aquí ... por sacar a esta gente del hambre?

En este comentario se expresaba una manera de concebir el paisaje agrícola, en relación a una experiencia anterior y a un proyecto de conquistar para la siembra de hortalizas esta aérea. Además, tomaba en cuenta, como veremos más adelante, una problemática clave para este actor, que pondría a prueba su proyecto y que no tenía que ver con el medio ambiente ni con la tecnología, sino con una oposición "política" a sus planes de sembrar hortalizas. Estos, a su juicio, tenía una justificación redentora de "sacar a estas gentes del hambre".

La nueva lectura

Lo que aparecía tras el parabrisas de la camioneta eran en realidad dos paisajes distintos. Diego, a partir de su interés por desarrollar una agricultura de exportación, hacía una composición de los elementos del paisaje donde conjuntaba de manera muy peculiar el clima, la tierra y los hombres que la habitaban. Por sus comentarios sobre los lomeríos del valle, el origen y la fuerza de los vientos procedentes de la costa, lo profundo de las raíces de los árboles y los riesgos de que el ganado se metiera a los terrenos de cultivo, era evidente que en su imaginación se proyectaba un nuevo paisaje, en el que aparecían surcos alineados llenos de plantas de jitomate y de sandía cargadas de fruta sana, que en ese año no había visto en Autlán ni en el sur de Chiapas; al hablar sobre la necesidad de desmontar, nivelar y hacer caminos, pensaba en el camino que seguirían los trascavos que vendrían a tumbar la vegetación, a emparejar el terreno y a dar paso al riego por goteo, a la siembra y trasplante de hortalizas.

Si bien el paisaje que Diego concebía era resultado de un proceso de conocimiento individual, su elaboración era realizada a partir de ciertas experiencias propias y ajenas que había aprendido en Aultán en la estrecha convivencia con los de su gremio. Con base en ellas trataba de anticipar, hasta donde fuera posible, algunos resultados que surgirían de las acciones que deseaba emprender.

Un año antes de la llegada de Diego al Llano, un ganadero-agricultor y comerciante de Tonaya -una población situada en la periferia de esta área- había realizado una perforación y encontró agua en el subsuelo. Este personaje, con la ayuda de sus diez hijos, atendía múltiples actividades, entre ellas la siembra en pequeña escala de melón en un terreno que tenía a orillas del río Tuxcacuesco, en las afueras de Tonaya. Había comprado un predio de alrededor de 120 hectáreas en el Llano que sin grandes utilidades sembraba cada año con cereales, y que, con base en lo que había visto en Autlán, proyectó irrigar. En la empresa gastó todo su efectivo y lo que obtuvo con la venta de buena parte de su ganado. Sus cálculos y presupuestos se hicieron considerando la perforación de un pozo con una profundidad de 80 a 100 metros. La perforación siguió hasta los 150 metros, contra las apreciaciones y críticas de versados y neófitos en la materia, quienes consideraban que debía abandonar el proyecto porque en el Llano no había agua ni siquiera en las entrañas de la tierra. El aforo conseguido al final, fue de 25 litros por segundo de agua, resultado por debajo de la mitad de lo esperado. Para comprar el equipo de bombeo y recuperar la inversión, este empresario pensó en cultivar hortalizas con un alto valor comercial; pero como ya no quería deshacerse de más ganado, buscó un socio. Primeramente manifestó su interés a un conocido y pariente de su esposa que dirigía la tercera compañía agroexportadora más grande de Autlán. Este no le prestó mayor atención a su oferta porque le parecía una idea descabellada sembrar en un lugar con tierras de baja calidad agrícola, como eran las del Llano.

Diego, que hacía un recorrido por el área para conocer el medio y las experiencias de los agricultores de la misma, al enterarse de este empresario lo buscó y le propuso asociarse. El terreno se rentaría por cinco años, Diego pondría el equipo de riego, pagaría su instalación y le daría al propietario una parte de las utilidades de la empresa al término de la cosecha. La "sociedad" se formó.

Lecturas diferentes dentro del mismo gremio empresarial

Ahora bien, si nos atendemos a la información y a las experiencias de Diego en la producción hortofrutícola, podremos responder a la pregunta de por qué hizo una lectura en la que advirtió grandes posibilidades agrícolas en una área donde otro agroexportador de Autlán no habría visto ninguna; uno de ellos había declinado el ofrecimiento del empresario local de sembrar en sociedad hortalizas en este lugar. Tanto este último como Diego deseaban ampliar o cambiar su zona de cultivo, y de

hecho ambas lo hicieron en el mismo año. La razón por la que Diego escogió el Llano y la otra empresa la zona costera, en la que había terrenos de humedad con una gruesa capa de tierra productiva, tuvo que ver con diferentes experiencias agrícolas previas, que condujeron a cada uno de ellos a valorar en otros términos las posibilidades agrícolas del área. Diego nos lo explica de la siguiente manera:

Porque el concepto de agricultura que yo tenía era diferente al que tengo ahora. Yo tengo más información de zonas que ni yo ni los que nos encontrábamos en Autlán teníamos. Yo pensaba que las tierras profundas, las tierras muy ricas, las zonas semitropicales y tropicales, eran las buenas. Pero ahora he cambiado.

Su experiencia de conocimiento se refería a lugares geográficamente distantes, pero próximos para él. En esta ocasión hablaba de las Islas Canarias, pero en otras haría referencia a otros lugares que ha visitado, en el norte de México, en el suroeste de Estados Unidos, Holanda e Israel. Lo que acontecía en estos lugares relacionados con su campo empresarial tenía repercusiones significativas para las acciones que realizaba. En primer lugar todos los productores concurrían al mercado norteamericano, y las ventajas o desventajas de Diego frente a ellos repercutirían en la permanencia y en el desenvolvimiento en este mercado de sus productos hortofrutícolas. En segundo lugar, las prácticas productivas eran de su interés porque podía ampliar el horizonte de posibilidades dentro del que podía evaluar y actualizar las potencialidades de una área a partir de los recursos humanos, financieros y técnicos de su empresa. Asimismo, durante sus viajes había establecido una red de relaciones con empresarios, técnicos y representantes de casas distribuidas de insumos agrícolas, con quienes mantenía una comunicación que le permitía esponder a situaciones de cambio que se presentan en México y en otros países.

La agricultura "moderna"

Para Diego el territorio y sus fronteras tenían que ver con el campo empresarial, esto es, con las acciones, relaciones sociales e intereses que compartía con otros actores sociales en torno a la finalidad última de todos ellos: producir y comercializar hortalizas para exportación. Las fronteras jurídico-administrativas son analizadas históricamente y a partir de las iniciativas individuales y colectivas de los diferentes actores sociales.

Esto -señalaba con la mano el Llano- sería una riqueza extrema en las Islas Canarias. En aquellas tierras el que tuviera este suelo, que es la parte más deprimida del valle, sería (para él) una cosa fantástica. Allá no pueden meter arados por ejemplo; para hacer un hoyo y para poner una planta, casi requieren poner dinamita, ya que el terreno es basalto, más duro que el tepetate que tenemos aquí; deben hacer "fosas", como dicen por allá, con barras ... Se hacen pozos de más de 200 metros de profundidad para obtener de 8 a 10 litros por segundo de agua y sienten que es un volumen aceptable; además el agua contiene sales que hacen necesario filtrarla. Y, sin embargo, producen una hortaliza de gran calidad, con la que obtienen un sobreprecio que les permite pagar los gastos de transportación y obtener grandes utilidades; utilidades que nosotros los mexicanos no obtenemos no obstante que nuestros costos de transportación son bajos.

Diego señala los rasgos característicos que, a su juicio, identifican los productores:

La agricultura moderna casi no tiene que ver con la tierra; ésta no es importante en la agricultura de alta productividad. El clima, en cambio, sí lo es porque es lo que no es posible modificar; porque sale carísimo [hacerlo] Pero si tienes clima [apropiado] y agua -esta última aunque sea en pequeñas cantidades- todo lo demás se puede modificar. Aquí el suelo puede ser pobre en relación a Autlán, pero el clima es ideal. ¡Esto vale una fortuna! ¡Esto es fantástico! La agricultura ya cambió.

Diego tipificaba el paisaje agrícola y las prácticas que podían derivarse de esta manera de apreciarlo, de acuerdo con lo que él entendía como *la nueva agricultura*. Escuché esta expresión con igual significado de muchos otros horticultores de Autlán, de Sinaloa y de otras regiones hortícolas que conocí. El concepto delineaba una *praxis* agrícola con la que ellos -productores hortícolas para el mercado de exportación- se identificaban y con la que se diferenciaban de otros productores.

Una proyecto agrícola planteado como conquista

Antes se decía que "con tierra, agua y tractor, cualquier pendejo es agricultor". Yo cambiaría el final y diría que es mal agricultor. Lo

romántico de la agricultura ya es para posters. Ahora la agricultura, por las condiciones que se han dado en el mundo, solamente la podrá hacer gente con mucha preparación, con mucha capacidad. La agricultura moderna requiere de una gran capacidad porque es exageradamente caro el suelo, los insumos, la maquinaria, la energía, la mano de obra ...

Este comentario no sólo marcaba una distinción social, además justificaba de la superioridad de una manera de hacer agricultura, que, aunque Diego no lo dijera expresamente, otorgaba a sus practicantes el privilegio de usufructuar los recursos naturales y humanos. Diego defiende su manera de hacer agricultura y a los que comparten su forma de practicarla, atribuyéndole una superioridad incuestionable. A los otros -término que engloba a quienes utilizan diversas prácticas agrícolas diferentes a la suya- les niega la posibilidad de continuar en "el negocio... porque no saben ni la o por lo redondo".

A partir de las posibilidades agrícolas de una área se plantea un proyecto de acción a sabiendas de que existen otros, con los que entra en competencia. En su mente organiza los recursos naturales y humanos del área aunque reconoce que su proyecto interfiere con otros proyectos agrícolas y que los recursos naturales que necesita se encuentran bajo el control de otros. Por tal razón anticipa los conflictos que vendrán y a toda costa justifica, a partir la superioridad y las bondades del suyo, las medidas emprendidas para llevarlo a cabo.

Mira, estás viendo nacer una idea. De esta zona queremos [su socio local, sus socios capitalistas que posteriormente se unirían al proyecto y sobre todo él] hacer un emporio. La limitante es política. Tenemos la tecnología, los recursos humanos, la necesidad de hacerlo ... tenemos todo para hacerlo. Queremos dar empleo a una 500 personas, las cuales no tienen nada que hacer. Estamos en una zona de lluvias erráticas donde sólo progresan los huizaches. Se pueden invertir unos cuatro millones de pesos por hectárea [1,700 dólares]. Esto significa que en 500 hectáreas se invierten mayores recursos de los que se invierten en las cuatro mil hectáreas que forman los dos ejidos que demandan la tierra. Se piensa dar mayor ocupación de lo que se da en las cuatro mil hectáreas.

En Autlán ya no vamos a poder trabajar; dábamos trabajo a unas 350 gentes y ya las despedimos. Pero lo que no hicimos allá

podemos hacerlo aquí, dándoles ocupación a las gentes sin que tengan que irse lejos.

Hay otros personajes a los que hace referencia, que no estaban presentes en ese momento. Estos, según constaté posteriormente, seguían con atención cada uno de los movimientos de Diego, y no eran otros que aquellos que estaban en el "negocio" de la hortofruticultura y que, al igual que él, buscaban áreas en las que pudieran encontrar beneficios adicionales a los que obtenían de los lugares donde se encontraban operando. Sabían de la ventaja relativa que Diego tendría sobre ellos si lograba trabajar en esta área, aumentar su producción, al acceder a un monto mayor del crédito estatal y al atraer un mayor número de trabajadores calificados y eventuales de la región y del país. Diego, a sabiendas de que sus iniciativas provocarían reacciones entre otras empresas agroexportadoras de origen nacional o extranjero, actúa con suma cautela:

Hay gente con las antenas puestas y que sabe que he estado viniendo para acá. A mí me vacilan y se dice que soy medio loco, pero hacen lo que yo hago, ¿qué te han dicho de mí?

-Que es usted un buen agricultor; que inició el riego por goteo [en Autlán] y el uso de la estopa de coco para el invernadero. Esto debe resultarle halagador, ¿no es cierto?

-... Ellos se dedican a hacer dinero y yo gasto en hacer investigación. Aquí la cosa es estar solo; entre menos gente se nos arrime mejor, porque si no, después va a ser pura plaga ...

Diego se refiere a la previsible llegada de otras empresas agroexportadoras, con las que entraría en competencia por los recursos productivos. El mismo, con base en su experiencia en Autlán y en su conocimiento de la agricultura de exportación en las regiones de México donde ha operado, identifica cierta manera de hacer agricultura y anticipaba las consecuencias que de ella se derivan. Sin embargo, distingue a aquellos "que por desgracia están en el negocio, pero que no deberían llamarse horticultores". Estos son quienes, en su afán de obtener ganancias, siembran en una misma área y en ocasiones en una misma parcela un solo cultivo o una sola familia de cultivos dos veces al año. Ellos son los que en poco tiempo hacen impracticable la horticultura, los que "matan a la gallina de los huevos de oro". Fuera de esta crítica a los que, como él, practican esta agricultura, sus comentarios respecto al deterioro o agotamiento que causan a ciertos recursos productivos se suavizan; lo mismo sucede cuando hablar sobre la contaminación causada por el uso indiscriminado de agroquímicos. Concretamente cuando habló del uso inadecuado

de pesticidas, se refirió a los altamente contaminantes cuya aplicación atenta contra la salud de la población, incluso de su propia familia. Su crítica se centra en los que hacen de la hortofruticultura un negocio muy corto en una área. Diego, por el monto de la inversión que pensaba hacer en el área y por las ventajas que ésta le prometía, se propone practicar una horticultura que no agotara en el a corto plazo las posibilidades de "desarrollarla", donde los problemas que conlleva la producción intensiva de ciertos cultivos sean manejables, que no lleguen a los límites suicidas que causaron su salida de Atlán.

En 1989, un año después de trabajar en la zona, Diego ordenó la perforación de dos pozos y encontró que los recursos acuíferos del área eran "extraordinarios". Sin difundir su hallazgo, decidió adquirir tierras, sorteando las restricciones que marca la ley agraria. Con esta acción se anticipaba a cualquier otra compañía que llegara en un futuro inmediato, y a los mismos empresarios locales. Estos, al tener idea de la magnitud de los mantos acuíferos existentes en el subsuelo, seguramente revalorarían sus terrenos y tratarían de invertir en ellos. Año y medio después Diego comentó abiertamente a un grupo de horticultores que disponía de las mejores tierras del valle -desde luego para uso hortícola- y que los invitaba a invertir con él. De hecho, junto con su socio de la región, había logrado comprar aproximadamente 1,400 hectáreas sobre las que pesaban agudos conflictos agrarios. Los anteriores dueños aceptaron venderlas en la creencia de que eran tierras temporaleras de baja calidad; además, sobre estos terrenos había demandas de afectación. Por esta razón los antiguos propietarios vieron ventajoso el ofrecimiento de Diego y su socio, que les brindaba la posibilidad de liberarse de una lucha sin tregua que habían mantenido con los campesinos sin tierra de esta región. Sobre el valor de estos terrenos, Diego me comentó:

Tú verás que la hectárea se va a comprar a 200 mil pesos; se le van a invertir en promedio unos 300 mil, y cuando tengas gastados 500 mil, tu hectárea te va a valer dos millones de pesos. Ahora bien, con los beneficios de la primera cosecha se paga todo. De cualquier manera, todo esto es negocio, ¿por qué no compras tierras?

-Porque no es mi negocio.

Actores y proyectos locales

En Llano tenía lugar una prolongada lucha de entre campesinos que se remontaba a la década de los años veinte. Con fundamento en la leyes de reforma agraria del gobierno federal, habían estado demandando la afectación y el reparto de las grandes propiedades ganaderas. Ellos y sus familias trabajaban como medieros parte de estas tierras, sembrando maíz, frijol y calabaza.¹ En ciertas barranquillas se habían construido terrazas o represas que conservaban la humedad y permitían sembrar chile y cacahuate durante la escasa época de lluvias. Estos campesinos, desde principios de siglo, habían combinado la actividad productiva con la migración temporal y estacional a zonas agrícolas y urbanas de México y Estados Unidos.

La lucha por la tierra se había mantenido viva, no obstante que el reparto de las propiedades más grandes se había realizado en el período cardenista (1934-1940). En esta época medieros de San Miguel se unieron con los de la cabecera municipal de Tuxcacuesco y obtuvieron la tierra. Posteriormente, en los años setenta, 25 ejidatarios de San Miguel lograron que se resolviera a su favor una vieja demanda de afectación a una propiedad y se formó la segunda sección del ejido de San Miguel. A principios de los ochenta surgió un nuevo grupo de 20 solicitantes de tierra, hijos de otros ejidatarios y de algunos medieros. Se proyectaba ampliar el ejido afectando dos "grandes" propiedades ganaderas; una de ellas vendida a Diego en 1987.

El punto de referencia de los campesinos no eran las tierras pródigas de Autlán, ni las costa de Jalisco, ni las del norte del país ni del suroeste de Estados Unidos, las cuales conocían debido a que año con año iban a trabajar temporalmente como jornaleros agrícolas. Su punto de referencia eran las tierras de sus padres, que ellos siempre trabajaron como peones o medieros y sobre las que estaban convencidos de que tenían derechos.

Con las luchas agrarias había surgido una nueva forma de apropiación del suelo. Debido a la dilación de los trámites -que a partir de los años cuarenta fue una práctica generalizada a nivel nacional-, los campesinos se posesionaban de las tierra solicitadas y comenzaban a sembrar en ellas. Desde el punto de vista de los ejidatarios, esta era una forma de ejercer un derecho sobre una tierra que -estaban convencidos- les correspondían; además, de esta forma presionaban a las autoridades agrarias para que resolvieran pronto y a su favor los litigios. Los resultados de estas acciones -*ocupaciones* para los campesinos, *invasiones* para los propietarios de la tierra- tuvieron diferentes desenlaces. En unos casos los fallos fueron a favor de los

campesinos, pero en otros los propietarios lograban el apoyo del gobierno para sacar por la fuerza a los campesinos, con la intervención del ejército o de la policía rural.

Un año antes de la llegada de Diego al área los solicitantes de tierra de San Miguel decidieron ocupar y trabajar los terrenos que habían estado solicitando. Argüían, según palabras de uno de sus líderes, que el anterior propietario había vendido las tierras cuando ellos presentaron su demanda de afectación, pero que de acuerdo con lo que ellos sabían de la ley agraria esta operación de compra venta quedaba invalidaba. El nuevo propietario comentó al respecto: "la propiedad estaba dentro de los límites de la ley, y ellos se metieron a la mala" Al tomar posesión del terreno los campesinos solicitantes lo subdividieron en parcelas y metieron las yuntas para sembrar directamente, sin barbechar. Pudieron hacer todas las tareas de cultivo, pero antes de cosechar el propietario de la tierra logró que de la Secretaría de Gobierno del estado de Jalisco movilizara a la policía rural, que sacó a golpes y culatazos a los solicitantes. El terrateniente, protegido por la policía, metió su tractor con una rastra y destruyó todas las siembras; atrás de la rastra venía su ganado. Los campesinos desalojados observaron esto desde la orilla del terreno. Durante siete meses aproximadamente permaneció en el terreno un destacamento de la policía rural -al que debió de dar los alimentos- con el fin de resguardar su propiedad.

En una entrevista con don Albino, uno de los miembros más activos del grupo que pretendía la ampliación, me dijo:

Nosotros no tenemos nada más que nuestro trabajo y el de nuestros hijos, y queremos un pedazo de tierra porque nos damos cuenta de que los ejidatarios que tienen la tierra le batallan menos y pueden tener sus propios animalitos. Nosotros ... ahí tenemos que andar consiguiendo donde sembrar y luego dando una parte de lo poco que se logra... Yo salí muy joven de aquí y trabajé con una compañía que se dedicaba a la construcción; fue así como viví en otros estados. Me casé con mi mujer, que es de Zacatecas, y después de andar vagando me vine a mi pueblo, donde han crecido todos mis hijos. Me fui dos veces a Estados Unidos; en la primera me fue bien, pero en la segunda ya no. Me metí a lo de la ampliación porque quiero un terrenito para mí y para dejárselo a mis hijos.

Por cierto, usted que tiene más escuela, dígame ¿qué es esto del amparo? ... y si alguien perfora en un terreno que está demandado, ¿qué sucede?, pierde la tierra y también el pozo,

¿verdad?

-Sí, pierde ambas cosas.

-Eso está güeno.

La llegada de la compañía y la perforación de pozos, de los que salían borbotones de agua nunca antes imaginados en esta región, dieron a los 20 campesinos de San Miguel nuevos ánimos en su "lucha por la tierra". La lectura que ellos hacían del paisaje se modificó tras las acciones que emprendió la compañía y, como consecuencia, percibieron y buscaron nuevas posibilidades de acción. Desde su perspectiva, consideraban que ahora, más que antes, era necesario seguir en su empeño por conseguir "un pedazo de tierra", el que ahora se imaginaron que podría ser irrigado algún día. Continuaron las colectas de dinero, para ellos onerosas, con el fin de enviar representantes del grupo a Guadalajara, al Departamento Agrario y a la Confederación Nacional Campesina, a "mover el asunto de la tierra con los licenciados". Fuera de los dos representantes del grupo, el resto no tenía una idea clara de las leyes agrarias ni de los procedimientos que debían seguir para dar curso a su demanda de tierra; sin embargo, por su conocimiento sobre las luchas agrarias en el área, sabían que las propiedades que ellos consideraban grandes, y que aún eran trabajadas por varios medieros, se habían venido repartiendo; ellos querían una parte.

Este grupo tenían una visión del desarrollo que contemplaba la transformación del área donde se encontraban viviendo y que partía de sus posibilidades de trabajo y de la satisfacción de las necesidades de su grupo familiar; así mismo, se fundaba en las posibilidades de gestión colectiva para conseguir apoyos, bienes y servicios que les permitieran, primero acceder a la tierra, y posteriormente a lo necesario para hacerla producir; por último, la actualización de esta concepción de desarrollo era formulada a partir de una lucha contra los que consideraban "ricos", los "patrones" y, recientemente, la "compañía". Ellos tenían la tierra, el ganado, los grandes comercios y dinero para comprar tractores y pagar los sueldos de las cuadrillas de jornaleros. Si bien percibían el beneficio inmediato a partir de su grupo familiar, sabían por experiencia que la gestión y la lucha tenían que hacerse colectivamente, y justificaban su proyecto con el argumento de que beneficiaría a un mayor número de gentes.

Frente a las iniciativas individuales proyectadas por el empresario, se revitalizó un *actor colectivo* identificado como un grupo con un interés común que había logrado definir metas y que procuraba actuar en cierta concordancia con ellas.

El cambio social definido a partir de la confrontación entre actores sociales

La actualización de las experiencias sobre desarrollo, tanto en el caso de los 20 solicitantes de tierra como en el de Diego, llevó a una y otra partes a proyectar sus acciones de tal manera que les permitieran influir en la dirección que tomaba un proceso de cambio, en el que querían implicarse. En el caso de los primeros había una amplia experiencia de lucha agraria con base en la cual interpretaban las situaciones -muchas de ellas nuevas- y proyectaban sus acciones. Diego, por su parte, era completamente consciente de las expectativas e intenciones de los campesinos. Sabía que los medios legales, económicos o políticos de que pudiera disponer no serían suficientes para frenar sus demandas de tierra. Dos experiencias tenía muy presentes. La primera se remontaba diez años atrás, cuando dirigía la boyante propiedad paterna que reunía en un solo complejo ganadería y cereales con la producción de cultivos de alto valor comercial para el mercado nacional (caña de azúcar) y de exportación (sandía). Esta propiedad fue repartida por el Departamento Agrario entre un grupo de demandantes sin tierra de la costa de Jalisco; después de éste suceso, Diego tuvo que volver a empezar como pequeño horticultor trabajando cuatro hectáreas en el valle de Autlán. La segunda experiencia tenía que ver con dos situaciones que afrontó una compañía de Autlán que había comprado terrenos en la costa de Jalisco cuya afectación era reclamada por un grupo de campesinos del lugar. Una vez escrituradas dichas tierras, la compañía desmontó, niveló, limpió los canales de riego y reconstruyó los caminos de acceso. Pero cuando se disponía a plantar, los demandantes invadieron los terrenos y "no hubo poder humano ni divino para sacarlos". Esta misma compañía enfrentó otra "invasión" de campesinos de San Miguel en un terreno de riego de 160 hectáreas que había comprado y tenía escriturados. Los campesinos decían tener derechos sobre ellos porque desde antes de la llegada de la compañía habían solicitado al Departamento Agrario que los afectara. La "ocupación" de las tierras se llevó a cabo precisamente en el momento en que la compañía cosechaba jitomate. Aun cuando ésta se movilizó rápidamente y logró que varios días después la policía rural interviniera y sacara por la fuerza a los campesinos, la huerta había dejado de ser regada y el volumen y calidad de la producción se vieron sensiblemente afectados:

-¿Qué haces cuando has invertido más de 200 mil dólares y, estando en cosecha o a punto de cosechar, te llegan con el cuento de que no es tu terreno, de que ya no puedes entrar a la huerta, de que saques tus tractores, porque como dice la ley de reforma agraria...?

- ...

Con base en estas experiencias suyas, Diego valoraba y preveía con sumo cuidado las posibles respuestas de los ejidatarios. El trataría de disuadirlos, dividirlos y neutralizar sus demandas. En su intento, sabía que sus acciones no iban a ser unilaterales sólo porque el tenía capital, tecnología, influencia o porque juega un rol de intermediación en la vinculación con la sociedad mayor o con el mercado internacional, sino que habría respuestas e iniciativas por parte de los campesinos solicitantes de tierra y también, como veremos posteriormente, del conjunto de actores sociales que participaron en el proceso de cambio que se inicia en el área. Todos ellos, de acuerdo con sus experiencias, defenderían sus intereses, que pueden coincidir, complementarse o ser opuestos a los de la compañía.

Diego justificó el proyecto de los campesinos cuando me comentó que ellos buscaban hacer productivas unas tierras que muchas veces los grandes propietarios tenían ociosas o mal trabajadas. Sin embargo, esta justificación no se aplicaba de ninguna manera en su caso, ya que él las trabaja intensivamente y crea en una superficie bastante más pequeña que la de muchos ganaderos locales una cantidad muy grande de empleos que "ayudan" a mejorar el ingreso de muchas familias locales; esto es, mucho más de lo que genera cualquiera de las actividades que se vienen realizando en la región.

Ahora bien, él afirma que esta agricultura moderna debe predominar en todo el país. Para ello plantea un proyecto que engloba a todos los que, como él, producen para los mercados nacional y de exportación. Sostiene que, al igual que en los países desarrollados, en México esta agricultura tiene un índice de productividad más alto, genera empleos en el campo y en las agroindustrias colaterales, dinamiza otras actividades industriales que producen los insumos que demandan estas actividades y servicios tales como el transporte, los que prestan talleres de reparación y la banca, etc. Además, satisface una parte de la demanda nacional de alimentos y aporta divisas al desarrollo del país.

Por otra parte, expone una serie de hechos que tienen que ver con la historia agraria de la región, donde el reparto agrario y los subsidios estatales no han logrado hacer más productivas las tierras ni mejorar la situación del campesino. Su conclusión final es que sólo empresarios como él pueden cumplir con las demandas del desarrollo nacional y que el Estado, como ha sucedido en los países desarrollados, debe asegurarles las condiciones adecuadas para producir.

Diego se plantea la problemática en términos de una perspectiva nacional que nace de su experiencia, adquirida durante los años setenta, cuando fue promotor

y dirigente de la *Unión Regional de Productores de Hortalizas* y, posteriormente, miembro del comité de la *Confederación Nacional de Productores de Hortalizas*. Al desenvolverse en ambas organizaciones conoció los problemas que enfrentan los horticultores en los niveles regional y nacional, y aprendió un discurso que lo identifica con una institución nacional de productores agrícolas y expresa sus experiencias vitales con base en él.

Por su parte, los campesinos reconocen que las actividades de la compañía traerían a la población ventajas tales como nuevas oportunidades de empleo y mejores ingresos a muchas familias de la región. Sin embargo, en términos muy pragmáticos y con un discurso distinto, que se funda en la lucha de sus antepasados por la tierra desde la revolución mexicana y, posteriormente con el presidente Lázaro Cárdenas, proponían que esta compañía, puesto que tenía mucho dinero, bien podía comprar otras tierras y dejar en paz las que ellos estaban solicitando. Ellos no se planteaban el sentido que el desarrollo de su agricultura impidiera, limitara o estuviera en desventaja ante el desarrollo de la agricultura de exportación. Ellos pensaban que ambos tipos de productores podían convivir pacíficamente.

Diego, en cambio, desde su concepción de conquista, plantea un desarrollo evolutivo y argumenta a favor de la superioridad técnica, económica y social de "la nueva agricultura", la cual tomará el lugar de la agricultura tradicional que realizan principalmente pequeños y medianos agricultores. Los campesinos, desde una posición más plural, plantean un proyecto de desarrollo en el que ellos son protagonistas como productores agrícolas, y no como trabajadores exclusivamente. Para llevar a la práctica este proyecto el gobierno debería darles los apoyos necesarios (créditos y buenos precios) para que se conviertan cada vez en mejores productores.

Una consecuencia de los planteamientos anteriores tiene que ver con la manera de concebir la relación de poder que se establece entre los llamados "agentes externos" -también llamados "interventores"- y los "agentes internos". Al margen de esta metáfora, podemos ahondar en la relación de poder que se establece entre los diversos actores sociales que participan en un proceso de cambio. No podemos entender esta relación social como un resultado atribuible a un individuo o a un grupo por la posesión de cierto objeto -tecnología, crédito- o por el desempeño de un rol o función social determinada, por ejemplo la de intermediación (Latour, 1987: 265). Esta relación social que implica a las dos partes y no puede reducirse al impulso, acción o deseo de aquel o de aquello a lo que se atribuye poder. De acuerdo a este planteamiento, los campesinos conservan su capacidad de respuesta

para alterar, cambiar o rechazar las iniciativas del empresario en el área. Ellos, al igual que éste, tienen un proyecto de desarrollo que parte de su unidad productiva y se proyecta a la región y a la nación de la que se sienten parte.

El proceso de cambio que se originó a partir de las iniciativas de la compañía y de las respuestas de los campesinos, será analizado a partir de la constante negociación y lucha que cada parte estableció. A lo largo de este proceso cada parte definió y redefinió su rol, y ambas determinaron el curso que éste tomó.

El encuentro: negociación y lucha

El proyecto de la compañía para esta área se entretecía en las situaciones cotidianas no sólo de los demandantes de tierra, sino también de otros grupos e individuos, quienes, al involucrarse, modificaron también el resultado de las acciones que emprendieron Diego y los campesinos que buscaban la ampliación de su ejido. Cada uno de ellos actualizaba su conocimiento como consecuencia de las acciones de la otra parte y proyectaban nuevas estrategias que definieran su participación en este proyecto productivo, pero cuyas consecuencias sólo podían ser limitadamente previsibles debido a que, por una parte, actuaban en circunstancias desconocidas y, por otra, hacían frente a proyectos de los otros participantes, los cuales podían estar en combinación, en competencia o en contradicción. En estas circunstancias, el proceso de cambio se definiría en el curso de una constante interacción de los actores sociales.

La descripción del primer contacto de Diego y "sus hombres" con vecinos de la rancharía de San Miguel, nos permite percatarnos de cómo, a partir de situaciones que podríamos considerar triviales, cada uno de ellos interioriza su entorno social y, con base en ciertos intereses y recursos -materiales y no materiales-, define sus posibles acciones así mismo, podemos advertir que a partir de la comunicación -que no es solamente discursiva- las diferentes partes se proponen definir las acciones en las cuales están implicadas.

Diego detuvo la camioneta junto al hidrante junto al que se encontraban varios niños, un viejo y un joven aguardando su turno para llenar de agua botes, cubetas, botellones de plástico y otros recipientes; se hallaban también algunas bestias utilizadas para trasportar el líquido. Diego bajó con su cámara de video en la mano y saludó al grupo, que lo observaba fijamente. Sin percatarse si

habían respondido a su saludo, buscó una piedra grande desde la cual pudiera tener una vista del grupo y como fondo algunas casas de la ranchería y comenzó a filmar la escena. Las gentes miraron sorprendidas primero a Diego y después a la comitiva que formábamos sus cuatro trabajadores de más confianza en la empresa y yo; no sabían qué hacer ni qué decir. Se hizo un silencio largo en el que todos intercambiamos miradas. Diego filmaba ... y filmaba para dejar constancia del momento previo a su llegada a una región que, de acuerdo con sus planes sería irreconocible unos cuantos meses o años después; filmaba para dejar constancia de su atrevimiento y de su arrojo al desarrollar una empresa hortícola en un lugar donde muy pocos de sus colegas se hubieran atrevido a meterse. Sin bajar la cámara, lanzó al grupo la siguiente pregunta:

-¿Cuántas llaves como estas tienen en el rancho?

-Dos llaves -contestó el joven después de un silencio en el que los interpelados cruzaron miradas.

-¿Son suficientes estas dos llaves para el agua que necesita el pueblo? -preguntó Diego sin dejar de filmar.

-No, -volvió a contestar el joven-. Este es el último rancho al que llega la tubería, y el agua viene con muy poca presión y hay que esperar mucho rato.

-¿Cuántas personas viven aquí?

-Hay unas ochenta y cinco casas.

-¿Tienen agua todo el año?

-No. Hay veces que dura hasta cinco o seis semanas sin que el agua llegue hasta aquí, porque se escasea.

-Y ... ¿qué hacen cuando no hay agua?

-Tenemos que ir hasta el manantial, pero queda lejos; hay que caminar dos horas para poder llegar

Mientras Diego filmaba la escena llegó una mujer al hidrante y se dispuso a llevarse dos cubetas que uno de los niños presentes había llenado. Parecía que ella no se acomodaba para cargarlas, que sólo las levantaba del suelo para acomodarlas mejor; después, haría muy lentos todos sus movimientos mientras nos miraba a todos y escuchaba lo que se decía.

-¿Hasta dónde llega la cola cuando hay mucha gente? - volvió a preguntar Diego apuntando la cámara en dirección al muchacho.

-Mmm, hasta el camino, y da vuelta.

Era una longitud de aproximadamente unos diez metros, que Diego siguió lentamente con la lente de su cámara.

-Aquí, ¿qué siembran ustedes?

-Maíz, calabaza, garbanzo, frijol.

-Y ... ¿se da bien la cosecha?

-Pues ... casi no; aquí es muy seco, y el agua escasea mucho. Sembramos no más que para comer y tener algo de pastura para los animales.

-¿Y qué hacen cuando no cosechan?

-Nos vamos a trabajar a la cosecha de jitomate o de calabaza allá por Venustiano Carranza. Vienen los patrones en camionetas, en los días en que hay trabajo, y se llevan a los hombres y a las mujeres y después los regresan por la tarde o por la noche; otros se van al "norte".

-¿Hay suficiente trabajo para todos?

-Sí, sí alcanza.

Uno de los trabajadores -el encargado de organizar las cuadrillas de trabajadores manuales en el campo- lanzó una pregunta:

-Y... ¿se sacarán de aquí unos doscientos hombres para trabajar?

-Pues... no se.

El joven no había querido responder. En este momento Diego dejó de filmar. Lentamente se sentó en la piedra en la que estaba y colocó la cámara de video sobre su pierna. El sabía que era el centro de las miradas de todos y conocía de antemano que todo lo que hiciera y dijera tendría resonancia casi inmediata en la rancharía. Miró a su interlocutor, esta vez sin el lente y, tratando de sondear en qué terreno estaba, le hizo la siguiente pregunta:

-¿Y qué dirían ustedes si metemos un tubo con nuevas llaves por las que el agua salga con presión todo el año y a todas horas?

Hubo un silencio. El joven sonrió, y en tono burlón, contestó:

-Pues sería bien para todos.

-Ustedes no creen, pero lo vamos hacer. Estos señores -señaló a sus trabajadores., que en ese momento se habían colocado atrás de él- vienen del norte [de Estados Unidos], donde trabajaron y juntaron un dinerito y con él que van a hacer un pozo y a sembrar plantas de hortalizas aquí cerca del pueblo.

El muchacho, esta vez sin que se le preguntara, dijo:

-¡Ah!, aquí cerca hicieron un pozo y dicen que sí encontraron agua.

-Sí, y vamos a hacer otros pozos más cerca todavía. De ellos vamos a sacar un tubo para darle agua al pueblo, sin que les cueste nada a ustedes. Sólo tienen que ser amigos y dejar a estas personas -señaló a sus hombres- que trabajen. ¿Qué pasó?, ¿cómo la ven?

El joven guardó silencio. Evitaba la mirada de Diego. Probablemente pensaba que su propuesta de resolver un problema tan vital para el pueblo pudiera tener una solución a corto plazo, solamente a cambio "de ser amigos".

La mujer, que había escuchado con mucha atención las palabras de Diego, intervino con voz atropellada:

-Sería muy bueno, señor si tuviéramos el agua. Fíjese usted que cuando se escasea aquí en las llaves, los chamacos tienen que ir por ella en las mañanas y faltan a la escuela. Además, los hombres se levantan temprano para ir al manantial y poderse llevar agua al campo para tomar; ya ve que con este calor se necesita tomar mucha agua, y cuantimás si se está trabajando...

Diego se animó con la respuesta de la mujer y abundó más en detalles sobre lo que vendría más adelante.

-Además, tendrían mucho trabajo cerca del pueblo, para que no tengan que estar viajando a otros lados. Podrían trabajar también las mujeres y los niños, porque juntar jitomate o pegar etiquetas es un trabajo sencillo que perfectamente pueden hacer estos últimos. Además tendrían verdurita fresca todos los días, ya que la fruta que

se madura ya no se puede empacar y quien quiera se la puede llevar a su casa para comer. ¿Qué pasó, cómo ven ustedes esto?

-No, pues sería muy bueno eso de tener trabajo, y cuantimás, cerca de donde uno vive -respondió la mujer.

-Lo único que tendrían que hacer es dejarnos trabajar. No creamos problemas. Ora -con un tono de voz amenazador- que si éstos se presentan, tenemos manera de hacerles frente y, si es necesaria la fuerza, pues sabemos a quien dirigirnos para arreglar las cosas. Pero -en tono más conciliador- esa no es nuestra intención, nosotros creemos que con amistad todo es mejor y que nos podemos entender bien. O, ¿cómo ven ustedes eso de que traigamos el agua aquí al pueblo?

-Pues, muy bien; sería muy bueno -respondió la señora.

Después de esta última respuesta, Digo se puso de pie y se dirigió a la camioneta. El joven que había dejado de hablarle preguntó:

-Ellos -dirigió la mirada a los hombres de Diego- ¿son los que van a trabajar?

Ignoro si el joven creyó el cuento de que eran braceros aradoras. Yo me sorprendí de la inventiva de Diego para identificar un personaje que, de entrada, podría crear menos expectativas. Los braceros, eran, por lo general, gente del campo que después de varios años de trabajo lograban ahorrar y al regresar a su lugar de origen destinaban una parte de estos ahorros a levantar una pequeña empresa.

-Ellos son -le contestó Diego sin detenerse a mirarlo.

Se despidió con un ¡buenas tardes!, que la mujer respondió inmediatamente.

Al llegar a la camioneta, Diego dijo a sus hombres:

-Ahora sí, muchachos, tienen que venir a platicar y convivir con las gentes de aquí.

Ya arriba de la camioneta, comentó con visible entusiasmo:

-Aquí nuestras aliadas van a ser las mujeres.

La clave de la estrategia que Diego seguiría en los siguientes meses había sido planteada a raíz de este encuentro. El agua, valioso líquido que le permitiría cambiar la aridez del suelo y modificar el paisaje agrícola, sería otra arma frente a sus

opositores y además, le despejaría el camino de desconfianzas y le ganaría aliados. Diego había captado las necesidades más apremiantes de las familias de San Miguel y los diferentes objetivos y de mujeres y hombres; así mismo, se daba cuenta de la diversidad de intereses que podían existir entre los grupos familiares de San Miguel y de la posibilidad de canalizar apoyos a quienes encontraran ventajosas las acciones de la compañía.

Diego dramatiza la situación como una recurso de comunicación; a partir de esta estratagema intentaba influir en las valoraciones y en las posibles acciones de los habitantes del área. Al hablar de la "verdurita" -término que efectivamente utilizan las mujeres en el medio campesino de esta región- y al referirse al trabajo remunerado de los niños, mujeres y adolescentes -presentado casi como si fuera un juego-, conocía los grandes significados de estos elementos para los habitantes de esta región seca y aislada, que tenían sólo en contadas ocasiones. Diego, por otra parte, crea ciertos personajes que encarna en sus hombres con el fin de despejar las desconfianza y abrir a éstos posibilidades de acción en la localidad. Y, por último, amenaza con recurrir al uso de la fuerza como respuesta a cualquier iniciativa en contra de sus planes.

Define su estrategia en el terreno de lo cotidiano, donde surgen los problemas de la vida diaria que tienen gran trascendencia desde la perspectiva y óptica de los que también deben participar en este proceso de cambio. En este campo, se libran importantes batallas cuyas consecuencias son importantes. No son, por tanto, sólo las situaciones de violencia o de confrontación abierta -que en ciertas circunstancias serían suicidas- las que emergen de los antagonismos o se dirimen en los conflictos (Scott 1986: xvi).

En la escena presentada podemos advertir la desconfianza y cautela del joven ante la manera como Diego irrumpe en su espacio cotidiano e interroga sin ningún preámbulo y sin mirar directamente a la cara de los que estaban presentes. Así mismo, advertimos los silencios, las risas burlonas y las preguntas precisas, a partir de las que no sólo se comunica, sino también delimita y define su iniciativa. Una actitud radical podemos verla en el silencio del viejo, quien se mantuvo al margen de cualquier tipo de relación. La mujer, en cambio, al intervenir, da otro giro a la comunicación. Es a partir de la intervención de ésta que Diego se plantea e intenta llevar a cabo su estrategia.

El llamado "proyecto de agua potable" permitió a Diego tener aliados al interior de la comunidad, no obstante que hasta estuvo en el área enero de 1989, cuando salió del área se había concretado a una llave para que los habitantes de las

rancherías de San Miguel y el Naranjal acudirían a uno de los pozos de la compañía a llenar sus garrafas y tambos con agua para beber. Otra medida intencionada fue la de que los vehículos de la compañía recogieran en el camino que iba de la carretera al centro de operaciones de ésta -aproximadamente a dos kilómetros de la población- a cuanta gente de San Miguel lo solicitara. De esta manera ofrecían un servicio de transporte gratuito que beneficiaba a quienes iban al mercado o a ver al médico. Así la compañía dejaba de ser una amenaza -o si se quiere un "interventor"- y su presencia y actuar pasaba a formar parte de las situaciones comunes y recursivas y resolvía algunos de sus problemas diarios.

En junio de 1987 la compañía sembró 70 hectáreas de jitomate en el terreno del socio. Para ello aforó un pozo e instaló el equipo de bombeo, desmontó y niveló el terreno y puso en operación un sistema de riego por goteo. En este ciclo enfrentó problemas derivados del desconocimiento de las condiciones naturales del lugar. En el ciclo siguiente se sembraron 40 hectáreas de melón y se puso a prueba una parcela de experimentación con diferentes variedades de semillas de sandía, calabaza, cebolla, entre otras; asimismo, intentó resolver el problema de salinidad del suelo, mejorando la aplicación de los fertilizantes. Con este fin se introdujo un sistema computarizado que permitía suministrar la cantidad adecuada de fertilizante a través del sistema de riego por goteo.

A los ojos de alguien extraño a la situación esta unidad productiva podría parecer una isla o un enclave, donde podían observarse toda clase de contrastes: tecnológicos, organización del trabajo, vínculos con el mercado, etcétera. Sin embargo, desde el punto de vista de los actores sociales participantes, ésta era una unidad productiva que cobraba realidad en sus mundos vitales y planteaba diferentes respuestas. Los campesinos que pretendían la ampliación del ejido seguían viajando a Guadalajara al Departamento Agrario para continuar con los trámites de afectación y dotación de aquellas tierras. Sin embargo no encontraron inconveniente el que sus mujeres e hijos se sumaran a la peregrinación de gente que iba al pozo de la compañía a llenar sus tinajas con agua para beber; tampoco en permitirles que trabajaran como jornaleras o jornaleros en la plantación, en algunos casos ellos mismos se sumaron a las cuadrillas de trabajadores. Comenzaron a valorar la posibilidad de que la compañía siguiera trabajando en el área, pero sin meterse a las tierras que peleaban.

La ocupación y el tiempo político

Un año después de la escena descrita en el apartado anterior la compañía había formado una sociedad con inversionistas mexicanos, amigos y conocidos de Diego, y pudo contar con dinero suficiente para crecer. Este último había logrado acceder a un programa de crédito del Banco de Comercio Exterior y obtener un financiamiento récord de un millón de dólares. Hipotecó sus propiedades -muebles e inmuebles-, lo mismo que su socio el terreno que tenía en el Llano. En esta ocasión Diego concentró toda su inversión y esfuerzos en el Llano y se trasladó a vivir a él en una casa rodante, que colocó junto a la caja de un camión de refrigeración, donde se instaló el dormitorio de sus trabajadores de confianza.

En aquel segundo año, con los recursos financieros reunidos, la empresa tuvo un crecimiento espectacular. Compró un terreno colindante de 200 hectáreas y perforó dos pozos más. Estos últimos, contra lo que el mismo Diego y su socio esperaban, tuvieron un aforo -volumen de agua extraído- muy alto, lo que confirmó la que los mantos acuíferos del subsuelo del área podían ser muy ricos. Sin detenerse a comprobar la capacidad de recuperación de éstos -una medida que los hortofruticultores nunca toman debido a la inmediatez de sus intereses-, la compañía sembró 170 hectáreas de hortalizas. Además programó 70 hectáreas más los terrenos disputados por los ejidatarios, que hasta entonces no habían sido tocados para evitar el previsible conflicto que generaría con los solicitantes de tierra. La compañía finalmente decidió correr los riesgos que se pudieran presentar y comenzó a perforar un tercer pozo.

En ese mismo año de 1988, la compañía había logrado establecer una red de relación con los habitantes de las poblaciones y rancherías de Llano y de las sierras circunvecinas. Se habían nombrado 30 cabos -hombres y mujeres- responsables de formar cada uno una cuadrilla de trabajadores en sus pueblos y de supervisarlos en la jornada diaria. El trabajo de la compañía se convertía en algo complementario a los ingresos de los habitantes de las poblaciones circunvecinas. Pese a las quejas de los trabajadores por lo bajo de los sueldos -se pagaban salarios más bajos que en la vecina zona hortícola de Autlán- y de que cabos y mayordomos eran autoritarios o se mostraban irrespetuosos con algunas muchachas.

Los campesinos que solicitaban la ampliación del ejido al ver las actividades que se desarrollaban en "su terreno" decidieron actuar. Sabían, porque lo habían visto cuando se hicieron los otros pozos, que tras la perforación vendrían el aforo, la electrificación, la instalación de equipo de bombeo y de riego por goteo, la

construcción de caminos y la siembra. Consideraban que era más difícil de pelear un terreno con una inversión de esta naturaleza; también llegaron a la conclusión de que en ese momento había condiciones favorables para hacerlo pues estaban próximas las elecciones para presidente de la república y diputados federales. Pensaban que por la necesidad de votos del "partido del gobierno", había muchas probabilidades de que éste no recurriera a las acciones represivas de antaño y, en cambio partiendo de dicha necesidad en una elección muy reñida, podían condicionar su apoyo y obtener la legalización de la propiedad. Por otra parte, los solicitantes de tierra del ejido de la cabecera municipal decidieron tomar posesión de tierras que habían solicitado. Y que se encontraban en manos de otra compañía agroexportadora. Según la versión de los líderes del movimiento, la "ocupación" fue con el conocimiento y apoyo de "licenciados" de la *Confederación Nacional Campesina*, con quienes tenían una vieja relación.

En este contexto, los campesinos que solicitaba la ampliación en terrenos de la empresa de Diego asumieron los riesgos personales y económicos que entrañaba su acción. Como iniciaba la temporada de siembras, empezaron a realizarlas en dicho terreno, en cuanto cayeron las primeras lluvias. En sus asambleas y múltiples encuentros informales que discutían y evaluaban las condiciones políticas locales y nacionales, y habían establecido una identidad y compromiso tal, que les permitía actuar como un actor social colectivo. Definitivamente no eran una masa informe ni conformaban un movimiento social que obedeciera a ciertas necesidades históricas y estructurales que solamente los "científicos sociales" eran capaces de conocer en toda su complejidad.

Semanas antes Diego había intentado ponerse de acuerdo con ellos, pero sin éxito. En una ocasión se apareció en la casa de uno en donde acostumbraban reunirse. Había logrado que gente de la comunidad le informara sobre las acciones de este grupo, de esta manera supo del lugar y la hora de sus reuniones informales. En esta visita les explicó que legalmente él tenía todos los derechos sobre la tierra y les ofreció formar con ellos una sociedad de solidaridad social con el fin de conseguir las facilidades de crédito que el gobierno otorga a este tipo de organizaciones y producir hortalizas para el mercado de exportación, además, de su intermediación para obtener dichos créditos y para perforar e instalar riego por goteo. Los campesinos, sin mostrar mayor interés en sus ofertas, le respondieron que las considerarían.

En su afán de desalentar los planes del grupo de ejidatarios, Diego logró que el párroco del lugar tratara de disuadirlos a través de los sermones y hablando con

algunos de ellos. El y su socio al encontrar a su proyecto la opinión del sacerdote -los campesinos no tenían derechos sobre una tierra legalmente escriturada a la compañía-; procuraron acrecentar su buena disposición con limosnas y estipendios por los servicios religiosos. Ese año la misa principal de la fiesta del santo patrono se celebró en las instalaciones de la compañía, a donde fue trasladada la imagen. Sin embargo, estas medidas no consiguieron nada. Antes bien, los miembros del grupo de solicitantes, y quienes estaban a su favor, criticaron fuertemente al párroco por tomar partido.

Diego y su socio agotaron los medios legales y políticos de que disponían para que el gobierno interviniera y sacara por la fuerza a los campesinos que habían "invadido" sus terrenos y tenían suspendidas las tareas de perforación y desmonte. En este momento todo fue inútil. La relación personal y el buen entendimiento entre Diego y el secretario de Gobierno del estado de Jalisco, con el que mantenía una amistad estrecha desde la infancia, de nada valió. Los campesinos -a juicio de Diego- habían escogido el momento indicado: "nada se podía hacer por el momento, sino esperar y ... esperar que no vaya a ganar Cuahutémoc".

A nivel nacional, la principal fuerza opositora al partido oficial era la encabezada por Cuahutémoc Cárdenas. Este, por su pasado familiar -hijo del expresidente Lázaro Cárdenas-, se había constituido en una figura política que representaba los intereses de los grupos populares, particularmente de los campesinos sin tierra. En aquel momento -de acuerdo con una interpretación personal mía sobre los hechos y que, por lo tanto, es discutible- una acción violenta, como sacar por la fuerza a los campesinos, sería un hecho que podría trascender el nivel local y se corría el riesgo de que el partido de oposición le diera resonancia regional y nacional. De ser así, se darían más elementos a la oposición para atacar al partido oficial, lo que habría tenido consecuencias para los funcionarios responsables de una acción de esta naturaleza. Estos últimos habrían sido identificados como antiagraristas y como enemigo de las clases populares precisamente en momentos en los que estaba próximo el cambio de gobierno estatal y un desalojo de los campesinos comprometería su carrera política. Por último, una situación previsible para quienes nos encontrábamos interesados en los acontecimientos era que un desalojo violento hubiera disminuido el posible apoyo que prestaran al partido oficial los productores ejidales, tanto de la localidad como de la región inmediata. Estos apoyos eran especialmente importante por la fuerte impopularidad y el descrédito que gobierno y partido tenían en los niveles nacional y local.

A partir de estos hechos, podemos advertir que los diferentes actores sabían la manera en que ha venido actuando el Estado mexicano en los niveles local, regional y nacional. Este conocimiento que tiene que ver con sus biografías individuales y de grupo y permite a los actores involucrados en esta lucha, identificar ciertas formas de hacer política en México y, con base en él, prever los comportamientos de los funcionarios públicos al respecto.

Diego habló del "tiempo político" en relación con los acontecimientos en que se hallaba involucrado porque conoce la larga historia que tiene esta forma de conducir los asuntos públicos en México; al igual que los ejidatarios él ha aprendido a leer e interpretar este tipo de actividades para poder practicar la agricultura que desea. Los campesinos, con base en un conocimiento similar, comprendieron que "... era el momento" y tomaron una determinación que ponía en juego el futuro de su movimiento, y la mayor parte de sus ahorros; asimismo expusieron su seguridad y la de su familia. Esta percepción de la complejidad del sistema político mexicano, vinculado a su realidad inmediata y a las acciones que proyectan, está presente en su decisión de esperar tomada por la compañía y por los funcionarios públicos tanto como el otro contendiente contemplaban la posibilidad de utilizar las relaciones personales y las posibilidades de corromper funcionarios, pero esto no tiene relación con el "tiempo" o "momento" político.

Una vez pasadas las elecciones, perpetrado el fraude electoral a nivel nacional y regional y declarado el triunfo del partido en el gobierno, el día que menos esperaban a las cuatro de la mañana, llegó la policía rural, desalojó al grupo que cuidaba las siembras y, con las armas en las manos, se apostó para no dejar entrar a nadie al terreno. Una acción similar fue ejecutada en el poblado vecino, donde otro grupo de ejidatarios habían tomado posesión de las tierras. Estas fueron barbechadas por segunda vez con tractores, y los campesinos perdieron todo; en el predio quedó un grupo armado para amedrentar y desalentar cualquier nueva iniciativa. Lo último que supe al respecto fue que la compañía hablaba de una indemnización, pero ignoro si ésta se dio.

Podemos afirmar que la movilización de la fuerza pública en contra de los ejidatarios tenía que ver con la red de relaciones sociales de la que formaban parte tanto el funcionario como el empresario (Carlos & Anderson 1977; De la Peña 1986); sin embargo, estas relaciones -en este caso muy cercanas- no explican suficientemente la paciente espera ni en general, el proceso político. En éste intervienen actores sociales que tienen un conocimiento de la manera como se ha desarrollado la acción del Estado en México y con base en una interpretación y

valoración de las posibilidades de acción de las otras partes, adoptaron una estrategia, que modificarían las acciones de las otras partes implicadas.

En este caso el secretario de Gobierno interiorizó una práctica del Estado que favorecía la empresa agroexportadora. Puede conocer su opinión a través de una persona cercana a él, y ésta se confirma en otras acciones suyas en esta área. Este personaje estaba convencido de las bondades del proyecto hortícola para el desarrollo de la región, lo que se confirma cuando intercedió a favor de horticultores de Aultán para ayudarles a resolver diversos problemas que tenían con dependencias estatales. El había expresado que el desarrollo de la agricultura de exportación "transformaría" el Llano y beneficiaría al estado y al gobierno de Jalisco. Ahora bien, esta interiorización de la práctica estatal, que ha predominado en el último medio siglo (Hewitt 1978: 21-30), tenía que ver con su biografía personal ya que, como abogado y como funcionario responsable del orden público, y como descendiente de una vieja familia terrateniente de la costa de Jalisco, pensaba que las invasiones no eran, en definitiva, el procedimiento en la lucha de los campesinos por la tierra; consideraba que debía respetarse el "orden jurídico" y, por tal razón, daba su anuencia o apoyo para que se hicieran los llamados "desalojos".

Los campesinos que pretendían la ampliación de su ejido quedaron decepcionados por el desenlace de los acontecimientos y resentidos con el "gobierno" y con la compañía; además, su situación económica se volvió muy difícil ya que, a parte de perder sus siembras, habían gastado todo el dinero que tenían para pagar los viajes de sus líderes a la ciudad de Guadalajara. Pero algo quedaba claro según sus comentarios: seguían identificándose como parte de un grupo que quería tierra.

Conclusiones.

En este capítulo he presentado una situación distinta a las anteriores en la que advertimos elementos que caracterizan la *praxis* de las empresas agroexportadoras que operan en el occidente de México. Esta práctica tiene que ver con la constante apertura de nuevas áreas a la producción de frutas y verduras frescas, y con el abandono o estancamiento de otras en las que se venían produciendo estos cultivos. He planteado que esta práctica se encuentra sedimentada en los empresarios que la promueven.

La concepción de desarrollo en que se ha basado la elaboración de este texto centra su atención en el cambio social, y lo analiza a partir de las prácticas que individual y colectivamente realizan diferentes actores sociales -individuos, grupos e instituciones- implicados en un proceso de cambio; cada uno de ellos, en constante interacción -negociación y lucha- define y redefine su participación en él y, por tanto influye en el curso que toma.

Este empresario extendió sus actividades a otras regiones de México y, posteriormente, redujo y abandonó el área donde había sembrado por varios años, al percibir mejores oportunidades y beneficios en una nueva región donde concentró su actividad productiva. Esta forma de proceder no era distinta de la que practican las grandes empresas agroexportadoras nacionales y extranjeras de la región que desde antes se habían extendido a otros lugares y habían disminuido sus inversiones en el área donde venían operando por los problemas fitosanitarios que en ella se presentaron y por el agotamiento del agua del subsuelo que ellas mismas habían provocado.

Diego al trasladar sus intereses a esta área, toma en cuenta los diferentes proyectos productivos que venían realizando ganaderos y productores de temporal, frente a los cuales justifica las bondades del suyo a partir de la incapacidad -falta de conocimientos y relaciones con el mercado- y la carencia de recursos-técnicos y financieros- de los lugareños para realizar *la nueva agricultura*. Esta última, a su juicio, era la que debería prevalecer. Esta propuesta parte de la convicción de que los pequeños y grandes productores del área que utilizaban los recursos que a él interesaban debían sujetarse a ciertas reglas de competencia que él había interiorizado y pretendía reproducir las cuales se apoyan en una economía de mercado, donde los recursos productivos se consideran mercancías que se compran y se venden en un mercado "libre". De acuerdo con dichas reglas debe prevalecer el productor que mejor responda a los fines que él define como desarrollo: mayor productividad, mejor tecnología, mayor cantidad de recursos financieros, mayor exportación, etcétera. Según esta concepción, el Estado debe ser el principal interesado en que triunfe este orden de cosas y favorece a los productores más productivos y competitivos.

La crítica de este empresario a los efectos de esta agricultura itinerante sobre el medio ambiente y las economías locales en las que se practicaba, se limitaba a aquellos practicantes que, en un afán de obtener ganancias al corto plazo, agotan y contaminan rápidamente ciertos recursos naturales y "matan la gallina de los huevos de oro". Su decisión de salir del valle de Autlán mientras la mayoría de los

hortofruticultores permanecían en él y buscaban soluciones al problema fitosanitario, deja ver que también entre los productores nacionales podemos encontrar la falta de arraigo las empresas agroexportadoras de origen norteamericano.

Ahora bien, esta práctica de conquista, interiorizada en los actores sociales que la promueven, según se puede constatar en la manera como procedió Diego es actualizada a partir de cierta lectura de las condiciones naturales y sociales de la nueva área y expresada en una particular concepción del paisaje. La lectura del paisaje que hacía Diego se mostraba en símbolos que compartía con otros productores hortícolas; así mismo, hacía referencias a prácticas comunes y a relaciones sociales de las que él formaba.

La lectura de Diego, al igual que en los casos anteriores, se formula en éste a partir de las experiencias y prácticas de los actores locales. Desde su primer contacto con el área trató de conocer las maneras locales de hacer agricultura y trató de vincularse rápidamente con todas las personas de la zona que poseían esta experiencia y que podían relacionarse con su campo de interés y actividad. En esta búsqueda se asoció con un empresario del Llano identificó antes que él las posibilidades agrícolas del área; pero que, sin embargo, carecía de los recursos y de los vínculos que Diego, un empresario agroexportador, tenía. La asociación permitió resolver una serie de problemas y acceder a posibilidades existentes en el área; que difícilmente las partes hubiera logrado por separado.

En la lectura que hizo Diego y en la estrategia que plantea trata de adivinar las posibles acciones y respuestas de los diferentes actores locales ante cualquier iniciativa o cambio que él emprenda e intenta anticipárseles. De esta manera, la posibilidad de que la compañía pueda actuar en el área parte de considerar las probables actuaciones de los otros actores. Ellos responden también activa e imaginativamente, de acuerdo con sus propios intereses y metas, a las acciones que emprende la empresa. En este sentido, la capacidad financiera de la empresa, o bien la infraestructura o los vínculos de empresario con el mercado o con los funcionarios públicos, no constituyen ni cuantifican su fuerza, ni definen su capacidad para imponerse en una determinada situación. En el estudio de caso hemos visto cómo el proyecto de los 20 productores demandantes de tierra llevó a postergar los planes de inversión de la empresa y a otras situaciones que hicieron a las compañías agroexportadoras dar marcha atrás en sus proyectos productivos.

El identificar y plantear en los términos arriba expuestos la relación de poder entre los diferentes actores sociales, nos lleva a encontrarnos con el significado más profundo que esconde el concepto de conquista. Este hace referencia, como señalaba

en la introducción, a la manera como se practica la agricultura de exportación, según la cual los proyectos de acción de los principales promotores de ella deben ser constantemente redefinidos como consecuencia de la participación activa de otros actores sociales, quienes defienden sus propios intereses, metas o proyectos, que pueden estar en competencia, combinación o contradicción con los de los agroexportadores. Como consecuencia de lo anterior, existe una constante lucha y negociación entre todos ellos.

Los diversos actores sociales que participaron en el proceso de cambio tenían una concepción del papel que desempeña el Estado en el desarrollo referido a sus experiencias previas, individual y colectivamente adquiridas. Ellos identificaban ciertas constantes estructurales a partir de las cuales hasta entonces había ejercido la acción del Estado; con base en ellas emprendieron ciertas acciones y estrategias. No obstante las diferencias en el discurso y con justificaciones que daban todos ellos percibieron un "tiempo" o "momento político", en torno al que actuaron; los solicitantes se apoderaron de las tierras y el empresario y funcionario que lo apoyaba tuvieron que esperar. La intervención de la policía era previsible los diferentes actores; el desenlace, sin embargo, tuvo que ver con la interiorización que el funcionario, con base en su biografía y en sus relaciones con los actores participantes, hizo un proyecto que ha predominado en la política económica del Estado en México, durante los últimos cincuenta años. Esta explicación nos lleva a analizar cómo el Estado cobra realidad en las concepciones y relaciones de los diferentes actores sociales, sean éstos individuos, grupos o instituciones.

A lo largo de este trabajo he venido presentando múltiples situaciones cotidianas, en las que estuve presente como un actor más y opté por el tipo de participación que me interesaba en el proceso de cambio. En la presentación de estas situaciones puede verse cómo, a partir de los encuentros con los actores sociales se modificaba también mi propia lectura del medio y de la participación que tenían en el proceso de cambio; al igual que ellos, también yo hacía mi particular composición del paisaje natural y social, que se modificó a partir de las acciones que se desarrollaron. En este sentido, este texto, del que pueden hacerse múltiples lecturas, es un producto posterior y una acción comunicativa concreta en torno a una problemática elegida: la intervención y el desarrollo. Esta propuesta, que buscó incorporar la perspectiva de los diferentes actores participantes, está abierta a la discusión.

NOTAS

1. Los dueños de estas propiedades facilitaban a los medieros los animales y la semilla, y los habilitaban para que alimentaran a su familia durante el período que iba del barbecho a la cosecha; éstos desmontaban un terreno o "yunta" de aproximadamente cuatro hectáreas, y lo sembraban con maíz, frijol y calabaza principalmente. En la cosecha, el propietario obtenía el 50 por ciento de la producción, la pastura que quedaba en el terreno -para alimentar a su ganado durante la época de secas- y se cobraba de la mitad del mediero la renta de los animales, el costo de la semilla y la habilitación. Si la cosecha no era buena, éste sólo pagaba y no obtenía nada; si no se cosechaba, quedaba en deuda. Estas condiciones se fueron modificando a favor de los medieros conforme aumentó la lucha agraria y además los campesinos recurrieron con mayor frecuencia y por temporadas más largas a trabajar fuera del lugar (ver un estudio diacrónico de la mediería en la región en González 1981).

CAPITULO 9

CONCLUSIONES

Una concepción unidimensional del sistema internacional, nos conduce a enfatizar el proceso de integración, homogeneización y dominación presente en múltiples regiones y países del orbe, donde el cambio social opera desde ciertas regiones o grupo de países -centrales o desarrollados- y a partir de sus agentes -las empresas transnacionales-. En cambio, una percepción multidimensional del sistema mundial admite múltiples líneas de desarrollo, en la que es posible encontrar rupturas, retrocesos y desafíos al predominio de un grupo de países o de agentes. Esta última concepción parte de reconocer las particularidades históricas de las diferentes regiones y países y al considerar la activa participación que tienen los actores individuales y colectivos en el curso de éstos. Desde esta perspectiva se pretendió dar cuenta de la heterogeneidad económica y sociocultural que advertimos en los procesos de desarrollo, en los que encontramos también eventos imprevisibles.

Al analizar la manera como los diferentes actores sociales organizan cognitiva e interactivamente su experiencia diaria, pudimos darnos cuenta de cómo el sistema internacional cobra existencia a partir de sus prácticas y encuentros cotidianos que dichos actores establecen entre sí. Esto último sin postular la existencia de un proceso estructural, con una existencia aparte de ellos, el cual determinaría sus intereses y las opciones que eligen. La mayor integración económica y social que advertimos en el sistema internacional se estudió a partir de las redes de relaciones y de las formas de comunicación -son importantes los medios tecnológicos a su alcance- que ellos utilizan en su vida cotidiana.

La integración del mercado mundial, en lugar de considerarla un proceso estructural que caracteriza a la economía capitalista internacional y liderean las empresas transnacionales, ha sido entendida como el resultado de estrategias desarrolladas por actores empresariales que participan en determinados campos económicos, en los que persiguen el mismo objetivo o *prize*. Ellos comparte *habitus* por el hecho de participar en un mismo campo empresarial y mantener una interacción constante. En este trabajo he considerado el campo de la producción, industrialización y comercialización de las frutas y hortalizas y he centrado mi atención en los empresarios de origen nacional que participan en las exportación de estos productos a los Estados Unidos. Para ellos la integración, como estrategia, consistió en un conjunto de iniciativas que desarrollaron unas veces en sociedad -al negociar diversos acuerdos- y otras individualmente para hacer frente a la intermediación financiera y comercial de las empresas distribuidoras norteamericanas.

Desde este enfoque fue posible reconsiderar a los empresarios nacionales y a las empresas de pequeña escala a quienes se les atribuía un papel subordinado y dependiente en los procesos de "internacionalización".

Lo local y lo internacional

Frente a los planteamientos que muestran a la economía internacional como un todo integrado y funcional, mi propuesta ha sido analizar históricamente las *interrelaciones* que se presentan entre los actores con diferentes formas de participación en la economía internacional.

El análisis de las empresas norteamericanas a partir sus actores -propietarios y representantes-, nos condujo a reconocer, en primer lugar, las dificultades que enfrentan al querer operar en un medio natural y social desconocido, donde abundan las situaciones que escapan a su control y donde el acceso a ciertos bienes y servicios se realiza a través de personas específicas o de intermediarios, con quienes deben negociar y favorecer un umbral de confianza; a la vez que deben competir por ciertos recursos productivos que se encuentran en manos de otros actores sociales, que los

consideran vitales para asegurar su sobrevivencia. Asimismo, pudimos advertir las limitaciones que para las empresas estadounidenses representaron las iniciativas empresariales individuales y colectivas locales, con las que debieron librar una batalla, primero por el acceso a los recursos productivos locales y posteriormente también por el acceso a los mercados nacional e internacional.

Para todas las empresas el manejarse en el nivel local fue tan importante como desenvolverse en el medio internacional, porque en ambos terrenos está en juego su sobrevivencia y crecimiento; cualquier ventaja o desventaja en uno u otro ámbito tiene implicaciones en su estrategia empresarial. Las reglamentaciones formales y las delimitaciones jurídicas y administrativas se analizaron a partir de los significados que adquieren para los empresarios, quienes, a través de sus acciones, las reproducen, las modificaciones y les confieren usos que anteriormente no tenían.

Tanto las empresas agroexportadoras norteamericanas como las mexicanas advirtieron que las oportunidades de desarrollarse en el campo empresarial de la frutas y hortalizas dependían de la posibilidad de ampliar su área de operación y de intervenir directamente en cada una de las fases del campo empresarial. Las empresas distribuidoras norteamericanas, que deseaban comercializar productos frescos durante la temporada de invierno, trataron de establecer una relación directa con los productores mexicanos o producir ellas mismas. Los productores locales, por su parte, advirtieron que la única vía para expandir sus empresas era diversificar sus fuentes de financiamiento y tener mayor margen de decisión en la comercialización de sus productos en México y en Estados Unidos. Las oportunidades de crecimiento, tanto para las empresas de origen norteamericano como para las mexicanas estaban en la posibilidad de actuar en la producción, industrialización y comercialización y en su capacidad para operar en medios socioculturales diferentes en ambos lados de la frontera.

En los estudios de caso podemos advertir los diferentes estilos que desarrollaron los empresarios norteamericanos y mexicanos, los cuales son comprensibles en la medida que consideramos la activa participación del empresario y las contrapartes; uno y otros tuvieron que negociar diferentes tipos de acuerdos en razón de los conocimientos y experiencias previas, de

los recursos técnicos y financieros a su disposición y de la red de relaciones sociales con que contaba cada uno. Existían ciertas rutinas y procedimientos previos, pero también emergieron nuevos patrones de interacción que, al ser reconocidos por ambas partes, sirvieron de referencia para negociaciones futuras.

Los empresarios mexicanos debieron aprender inglés o buscar personal bilingüe igual como lo hicieron las empresas norteamericanas que llegaron a México y construir una red de relaciones que les permitiera llegar directamente al consumidor norteamericano. Un primer paso fue ampliar la cartera de compradores y buscar mejores ofertas y sistemas de pago más seguros y expeditos. Las organizaciones de productores lograron seleccionar y empacar industrialmente su fruta y establecer un solo canal de venta, con el que obtuvieron mejor remuneración por sus productos y reducir los fraudes que les cometían los representantes y comisionistas de las compañías estadounidenses por una parte y de charlatanes por la otra. Algunos productores de cultivos como el tomate, en forma individual, interesaron a nuevas compañías distribuidoras norteamericanas, para que formaran con ellos sociedades de coinversión. Las compañías aportaron el capital de trabajo y les facilitaron créditos para mejorar su infraestructura. Los empresarios locales que pudieron ampliar sus empresas buscaron establecer sus propias distribuidoras para acceder a los mercados terminales sin la intermediación de las compañías distribuidoras norteamericanas, objetivo que solamente pudieron alcanzar dos compañías de Autlán que contaban con la superficie de siembra y la infraestructura productiva necesaria para mantenerse en operación durante la mayor parte del año.

Los productores de origen local al participar en el campo empresarial de las frutas y hortalizas se "internacionalizaron" no sólo en términos económicos, sino también sociales y culturales. Ellos debieron de manejarse en medios socioculturales diferentes y desarrollar las habilidades y conocimientos que les permitieron operar en mayor o menor medida en ambos lados de la frontera. A medida que lo hicieron, la competencia se libró tanto en el terreno local -donde se producían y procesaban industrialmente las frutas y hortalizas- como en el terreno internacional -donde se comercializaba la producción y se obtenían los créditos-. Las acciones locales

emprendidas por ellos debían de continuarse hasta la comercialización y cuando lo hicieron de manera individual y colectiva, modificaron el papel de las compañías distribuidoras estadounidenses. De esta manera, lo local y lo internacional eran activamente construido por los actores participantes. Este proceso de participación es más notorio en el ámbito local, pero también se lleva a cabo las relaciones internacionales, en donde advertimos una presencia cada vez más activa de los empresarios agroexportadores mexicanos y de otros países llamados dependientes o en desarrollo.

La perspectiva del actor me llevó a revalorar el conocimientos y las habilidades que deben desarrollar los empresarios que participan en un campo empresarial específico, así como los patrones de interacción social en los que están inmersos y las formas de comunicación verbal y gestual que emplean en determinados contextos. A lo largo de este trabajo he demostrado que el empresario agroexportador debe ser organizativa y culturalmente ambidiestro para desenvolverse en los diferentes medios socioculturales en los que realiza su actividad empresarial. Las ventajas o desventajas que encuentre en uno u otro repercuten en el conjunto de actividades que abarca su área de operación empresarial y en las oportunidades que se le presentan o que pierde en el campo en que participa.

La manera como el empresario interviene en la esfera internacional es a través de redes que entabla con todos aquellos actores sociales relacionados con la producción, industrialización y comercialización de sus productos. En estas redes encontramos personas directamente involucradas en alguna de estas últimas actividades -distribuidores y transportistas, por ejemplo- o en una actividad complementaria -proveedores de insumos, empresarios perforadores de pozos, etcétera-; otros, en cambio, no realizan actividad económica alguna, pero desempeñan un papel sobresaliente en la reglamentación y acceso a recursos claves para la empresa. Este es el caso de políticos, militares, extensionistas y líderes ejidales, como vimos en los capítulos 3, 4 y 5, o bien tienen influencia sobresaliente sobre el mundo simbólico local, como el sacerdote que apoyó el proyecto empresarial que estaba siendo frenado por un grupo de campesinos demandantes de tierra en el capítulo 8.

A partir de las iniciativas individuales y colectivas, se pretendió analizar el cambio social que significó la especialización productiva de una área agrícola, en la que se modificó el uso de los recursos naturales, se introdujeron nuevos sistemas de cultivo y se establecieron y ampliaron los vínculos económicos con regiones distantes. En este proceso de cambio se conjugaron nuevas y viejas tecnologías, nuevos y viejos sistemas de organización del trabajo y nuevas y viejas formas de administración empresarial. He utilizado el término sincretismo tecnológico para hablar de esta situación. El proceso de conocimiento de los actores empresariales en la agricultura es activamente construido a partir de su experiencia biográfica una manera de concebir el paisaje-, la cual es síntesis de las experiencias propias y de aquellos con quienes existe una comunicación e interacción constante. Los empresarios, de acuerdo a esta experiencia, a los objetivos que tienen en mente y a los recursos económicos y sociales elige, adapta e innova diversas soluciones tecnológicas y sistemas de organizar el trabajo. Por esta razón resulta inapropiado hablar de "paquetes tecnológicos", o bien, como plantea Latour (1986), atribuir un poder -que es una relación social- de conseguir algo a una tecnología o a un sujeto, por el solo hecho de poseerla.

Los agentes del cambio social

Un tema central de este trabajo ha sido el cambio social originado a partir de las iniciativas de los llamados "agentes externos". Las empresas norteamericanas, al desarrollar un conjunto de iniciativas productivas en el área agrícola de Autlán, El Grullo y El Limón, desencadenaron un importante proceso de transformación en ella. A lo largo de mi trabajo he demostrado lo simplista que resulta la dicotomía que conduce a distinguir los agentes "externos" de los agentes "internos" y a atribuir a los segundo un papel pasivo y subordinado en dicho proceso de cambio social. La "intervención", desde sus comienzos, está condicionada por el conjunto de los agentes involucrados en ella. Los llamados agentes "externos" desempeñan un papel importante en el proceso de cambio de un área o localidad por el hecho de involucrarse y dejar de ser externos a ella; lo mismo sucede con los agentes

internos, quienes se involucran activamente en la agricultura de exportación y advierten que sus posibilidades de continuar en ella se cifran precisamente en actuar en los marcos nacional e internacional. Por otra parte, los agentes "internos" difícilmente lo son puesto que participan en múltiples intercambios económicos que los vinculan a los mercados nacional e internacional y, por lo general, han desarrollado una red de relaciones sociales mucho más amplia que la de su localidad y región que les permite formular múltiples estrategias ante los agentes "externos".

Los empresarios de origen extranjero y nacional deben realizar una lectura de las condiciones naturales y sociales del área que implica actualizar a condiciones nuevas -nunca exactamente iguales a las anteriores- toda una experiencia social previa adquirida y compartida por otros actores sociales que operan en el mismo campo empresarial que él. Esta lectura se elabora a partir de concepciones del paisaje y de prácticas de actores locales que se encuentran dentro del área agrícola de su interés. Ellos tienen un conocimiento valioso de su medio natural y social que responde a múltiples interrogantes del interventor.

El interventor introduce nuevas alternativas productivas, plantea diferentes formas de organizar el trabajo y de ampliar los intercambios con nuevos puntos comerciales, que dan dinamismo a la economía regional. Los productores locales, por su parte, al presenciar las acciones del interventor, actualizan sus concepciones sobre el paisaje y advierten nuevas o diferentes oportunidades de acción. El interventor sabe que a medida que esto sucede disminuye la ventaja que tenía al visualizar las potencialidades agrícolas del área productiva que otros no veían, o no tenían los recursos técnicos, financieros y sociales para llevarlas a cabo. Esta ventaja temporal le permite acceder con ventaja a recursos productivos locales y establecer ciertos acuerdos -los contratos de renta de tierra- y ciertas rutinas y disciplinas de trabajo que le otorgan mayor margen de decisión y de beneficio. Conforme intervienen los actores locales y arriban nuevas compañías agroexportadoras y numerosos trabajadores temporales y permanentes de otras regiones de México, la situación se modifica para todos, en razón de las iniciativas individuales y colectivas que presentan todos al involucrarse o al ser involucrados en la producción en gran escala de cultivos de exportación.

Ahora bien, en la comparación de los estilos de los representantes de las compañías norteamericanas que llegaron a Aatlán y de los empresarios locales que se expandieron a otras regiones advertimos que estos últimos prefieren formar sociedades con productores locales. La ventaja que obtienen es que estos últimos ponen a disposición de las compañías agroexportadoras su conocimiento y una amplia red de relaciones que le permiten acceder con mayor facilidad a los recursos claves que requieren las compañías agroexportadoras y ensayar con mejores resultados diversas soluciones tecnológicas. Tales sociedades se establecen entre productores con una capacidad limitada para actuar en el campo empresarial hortofrutícola y con recursos tecnológicos y financieros muy disímiles. Estas diferencias de experiencia y de recursos de inversión entre las compañías y sus socios locales aseguran a la primera un mayor margen de decisión e influencia en los acuerdos cotidianos, donde se negocian y definen las relaciones de poder entre ellos. Las desventajas son aceptadas por el socio local en tanto que es incapaz de operar de manera independiente en el campo empresarial de las hortalizas y frutas de exportación; sin embargo, en cuanto logra hacerlo revaloriza sus aportes en conocimiento y vínculos sociales al proyecto agroexportador y renegocia su posición con sus socios. Si todavía éstos dependen de la participación del primero para actuar localmente, le darán mayor margen de decisión y de beneficio en la empresa.

Los productores han tratado de diferentes maneras de sacarse el pesado yugo de intermediación que presentan las empresas distribuidoras. Estas formas son la suspensión de pagos, el desconocimiento de las deudas, el fraude en la calidad del producto, las agresiones físicas y verbales a los representantes de las compañías, la difamación de las compañías, la demanda legal ante autoridades locales y la acción organizada que realizaron las asociaciones locales de productores al constituirse en canales únicos de venta y de relación con las distribuidoras norteamericanas. La respuesta que tuvo mayor impacto fue aquella que los llevó a constituirse en un actor colectivo bajo la forma jurídica de Asociaciones Locales de Productores de Hortalizas. Estas permitieron a los productores muy disímiles identificar un objetivo común frente a la acción concertada de los intermediarios; además, les proporcionaron un marco jurídico a partir del que pudieron hacer extensivos

y obligatorios los acuerdos a los que llegaban. Ahora bien, la importancia económica y política que adquirieron estas organizaciones locales las convirtió en arenas de lucha de grupos económicos y políticos. En la mayor parte de ellas, los dirigentes prologaron su permanencia en los puestos de decisión, porque les permitía acrecentar la posición económica y política de quienes los apoyaban dentro y fuera de las asociaciones. Su posición, sin embargo, fue limitada por las facciones de productores contendientes y por los objetivos que justificaban la acción colectiva. Su debilitamiento fue alentado por las distribuidoras norteamericanas, que vieron la posibilidad de recuperar por este medio el terreno que habían perdido.

Al estudiar las carreras empresariales de los productores de tomate que desarrollaron un estrategia individual para comercializarlo en Estados Unidos advertimos que conforme crecieron en infraestructura y diversificaron sus fuentes de financiamiento pudieron negociar condiciones más favorables en la comercialización de sus productos y en los sistemas de pago.

Las llamadas "transnacionales"

Los estudios de caso arrojan luz sobre el llamado sector transnacional y permiten conocer que bajo esta categoría se incluyen a empresas muy disímiles en su escala de producción, en el origen nacional de sus trabajadores y propietarios y en el tipo de estrategias que utilizan para operar en el campo empresarial. Un objetivo que me propuse al presentar el material de campo fue precisamente mostrar la diversidad de empresas "transnacionales" estadounidenses y mexicanas y los múltiples medios de que se sirven para relacionarse con los productores. Esta categorización de las empresas se apoya en una reificación de las delimitaciones jurídicas y administrativas entre los estados y sociedades nacionales, no obstante, sabemos que son históricas y su relevancia depende de los significados discursivos y prácticos que les confieren los actores sociales.

Me parece relevante mencionar el capítulo 4, en donde muestro que la empresa que logró establecer una distribuidora en Estados Unidos -se "transnacionalizó"-, reprodujo el sistema de intermediación que padeció y que

padecen los productores de pequeña y mediana escala al orientar su producción a los Estados Unidos. Esta situación, por otra parte, nos lleva a darnos cuenta del círculo cerrado que forman las empresas comercializadoras de origen mexicano y estadounidense. Estas mantienen concertadamente -por tanto no se trata de una identidad o solidaridad de clase- un cerco que limita la participación de los productores mexicanos en la totalidad del campo que abarca la industrialización y la comercialización en México y Estados Unidos. Su papel intermediador -ejercido con gran voracidad, como lo presenté en el capítulo 3- es defendido, no sólo por las utilidades económicas que obtienen, sino además porque cierra las oportunidades que surjan otros, quienes los desplazarían o reducirían su margen de acción en el campo empresarial. Esta concertación es afirmada colectivamente al operar con los productores y en razón de un objetivo común: abaratar los precios y desalentar cualquier iniciativa colectiva que limite o niegue su papel intermediador. La comparación que realizan los productores entre estos intermediarios y los coyotes hace referencia precisamente a esta maestría que aprenden los integrantes del selectivo y depurado gremio de comerciantes de productos perecederos.

Múltiples estilos empresariales

Al considerar en toda su heterogeneidad la acción empresarial de los productores de origen local, es posible distinguir entre acciones de actores empresariales individuales y colectivos. Los primeros son ampliamente tratados en la literatura sobre el tema; en cambio, los segundos han recibido menor atención. Los actores empresariales colectivos son múltiples, y la manera como se constituyen tiene que ver con las formas de comunicación entre las partes, con la durabilidad e intensidad de sus acciones que emprenden de manera colectiva y con la afirmación de una identidad reconocida por parte de sus miembros.

El hacer extensivo el término de empresario a colectividades ha implicado terminar con el mito del empresario individual -el hombre que se forma así mismo- y que encarna una racionalidad que lo lleva maximizar

utilidades económicas. Por otra parte, su emergencia y permanencia nos ha llevado a cuestionar el proceso lineal de acumulación de capital o de modernización, en el que aparentemente las empresas pequeñas desaparecen o quedan eternamente relegadas y subordinadas. Las grandes compañías, no obstante sus recursos, no logran el control total del mismo. Los empresarios medianos y pequeños instrumentan acciones colectivas múltiples, que les permiten mantenerse y crecer en su campo empresarial.

Los actores colectivos más conocidos son los corporados, quienes constituyen un cuerpo administrativo al que sus propietarios delegan la capacidad para tomar decisiones sobre la marcha de la empresa y de sus subsidiarias. Posteriormente consideramos a empresarios colectivos convergentes, representados por las asociaciones de productores que, no obstante la diversidad de sus miembros, lograron formular objetivos comunes y realizar acciones para alcanzarlos. Los productores se mantuvieron como empresas individuales, sin embargo, formaron una organización para realizar actividades que individualmente no podían llevar a cabo, como fueron el empaque de la fruta y su comercialización en los mercados nacional e internacional. Para realizar colectivamente estas actividades delegaron en un comité directivo la capacidad de decidir y de representarlos.

También las empresas comercializadoras nacionales y extranjera fueron identificadas como actores colectivos concertados. Estas, sin contar con un cuerpo administrativo que las representara, lograron instrumentar acciones conjuntas frente a los productores con el propósito de abaratar los precios de la fruta en las áreas productivas. Debido a su fragmentación y a la heterogeneidad de sus componentes, este actor colectivo no pudo llegar más allá de ciertas tácticas comunes, que instrumentan con éxito durante la cosecha de frutas y hortalizas. En unos casos las acciones de estos actores empresariales fueron neutralizadas por las organizaciones de productores, en otros fueron los mismos productores individuales los que establecieron relación directa con las empresas compradoras de sus productos en Estados Unidos y las desplazaron.

Una último actor empresarial colectivo identificado fue la confederación de productores pequeños y medianos. Unos y otros, sobre la base de una complementariedad para alcanzar objetivos comunes, formaron sociedades de

coinversión y emprendieron acciones conjuntas con el fin de ampliar su área de operación y de tener mayor margen de beneficio en el campo empresarial en que participaban. En la confederación, cada empresa toma sus decisiones, sin embargo desarrollan formas de comunicación que permitan a sus integrantes ponerse de acuerdo respecto a las acciones conjuntas que realizan. Este actor debe saber combinar el crecimiento particular de cada empresa, con el fortalecimiento de la confederación. En la integración de este actor colectivo son fundamentales los vínculos personales -familiares o de amistad- entre sus componentes; asimismo, la formación de una identidad colectiva y la interacción constante de sus miembros al margen de los negocios. Estos actores colectivos pueden llegar a tener una larga permanencia, como sucede en el caso estudiado.

Las redes sociales empresariales

Es ampliamente reconocido en la literatura (capítulo 1) y en el medio de los productores que la ventaja que tiene los productores mexicanos frente a sus competidores norteamericanos de Florida y de otras regiones de Estados Unidos, tiene que ver con el bajo precio de dos factores de la producción en México: tierra y trabajo. En este trabajo hemos visto que para acceder a la tierra -particularmente la ejidal- y a la mano de obra -situada en lugares alejados y de difícil acceso- es fundamental el desarrollar redes sociales con campesinos y con trabajadores. A diferencia de lo que plantea la literatura económica que supone que este vínculo entre capitalista, trabajador y terrateniente se presenta de acuerdo a mecanismos impersonales de mercado, en este trabajo hemos visto que éstos relacionan a partir de patrones culturales de parentesco y vecindad.

En estas redes tienen un papel central los intermediarios y las autoridades locales. En los capítulos 5 y 7 pudimos reconocer la importante labor intermediadora que tuvieron los líderes ejidales y la participación de un extensionista y dejar hacer de otros funcionarios de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. En el caso de los jornaleros son fundamentales los vínculos con los jefes de cuadrilla o mayordomos. Los

productores de pequeña y mediana escala los conocen personalmente a estos últimos e incluso se relacionan personalmente con sus trabajadores de campo, con los que procuran establecer una relación más estable. En el caso de las grandes empresas los empleados de confianza son los responsables de mantener e incrementar esta relación con los mayordomos y los trabajadores. Construir estas redes requiere de tiempo y de establecer una relación personalizada al menos con algunos de ellos. Esto último es posible si el empresario tiene un conocimiento del medio sociocultural de los rentistas y trabajadores, que le permita comunicarse con ellos y ganar su interés y su confianza. Los que manejan estas redes tienen mayores ventajas sobre el resto de los productores y este fue el caso de los productores pequeños y medianos de la región. Esta capacidad diferencial para establecer relaciones, nos explica la ventaja que tuvieron las empresas locales frente a las que vinieron de fuera, como lo advertimos en los capítulos 5 y 6.

La agricultura como conquista

A lo largo de este trabajo quise profundizar en los elementos comunes y recurrentes que caracterizan la *praxis* de los empresarios agroexportadores. Me interesó estudiar las implicaciones que una manera de practicar la agricultura tiene sobre la sostenibilidad de los ecosistemas. Mi investigación constató las conclusiones de otras que se han realizado de la década de los setenta en el occidente de México. Ahora bien, el considerar el estudio de esta problemática desde la *praxis* que caracteriza a los empresarios agroexportadores, me ha permitido incorporar nuevos elementos a esta discusión, que parecía haberse reducido a una manifestación de un proceso estructural y de una racionalidad económica que hoy por hoy caracteriza a la economía mundial; además, he podido replantear el análisis de las relaciones de poder que permiten reproducirla. En primer lugar, las empresas que surgieron en la región de estudio han emulado a las empresas norteamericanas en el desarrollo de monocultivos intensivos y en la práctica de desarrollarlos por cortas temporadas en áreas en las que nunca antes se habían desarrollado. Ellos han aprendido e interiorizado una manera de

resolver problemas prácticos que se les presentan al producir estos cultivos. Ellos fueron socializados y comparten con los empresarios estadounidense que llegaron al área, una manera de concebir el paisaje abierto a la osadía y a la conquista. Ambos, refuerzan y reproducen prácticas que causan gran deterioro de los ecosistemas donde producen.

Al comparar la *praxis* que han desarrollado los empresarios de origen norteamericano y local que ampliaron sus áreas a otros lugares del occidente encontré algunas diferencias. Las compañías norteamericanas tienen un patrón claramente definido. Estas al advertir una disminución de la productividad en el área y al encontrarse en desventaja en el acceso a la tierra y a la mano de obra local, se cambian a otras regiones donde iniciaron la siembra de hortalizas. En el capítulo 8 presenté el caso de un empresario local que hizo lo mismo que ellas.

Ahora bien, en el caso de otros empresarios locales que buscaron tierra fuera de Autlán para producir advertimos que siguen el patrón que las empresas norteamericanas, con la diferencia que su determinación de continuar en Autlán las llevó a realizar diversas iniciativas individuales y colectivas para aminorar el deterioro de los recursos naturales que había llegado a un término, en el que era imposible continuar produciendo. Estos empresarios, promovieron entre los medianos y pequeños hortofruticultores prácticas colectivas tendientes a aminorar los problemas que ellos y las empresas estadounidenses habían causado. Esta conducta se explica por el hecho de que el continuar en estas áreas les permitía alcanzar ventajas sobre sus competidores, debido a que conocían el comportamiento de los cultivos hortofrutícolas en el lugar, tenían inversiones considerables en infraestructura productiva y además habían desarrollado una profusa red de relaciones sociales que les permitía contar con tierras y trabajadores.

Estos empresarios, al igual que los estadounidenses, en las actividades que realizan en una área o en una parcela, valoran al mismo tiempo las posibles ventajas que podrían presentárseles en áreas o en parcelas que no han sido incorporadas a los cultivos que desarrollan. Las opciones que se les presentan y tratan de desarrollar son valoradas a partir del marco reducido de su empresa y del tipo de agricultura que aprendieron y que otros como ellos realizan; además, los recursos naturales de uso colectivo y lenta

recuperación -los mantos freáticos por ejemplo- son valorados en función de los beneficios que brindan a su empresa, y justifican su utilización y deterioro en razón de los efectos dinamizadores del empleo en las áreas donde producen sus cultivos.

Las relaciones que entablan con otros actores sociales con un propósito empresarial son entendidas en términos de conquista. Ellos deben luchar por los recursos que se encuentran bajo el control de otros y deben de ganar la partida a otras empresas que como ellos los buscan. En esta lucha con los primeros, los empresarios defienden una superioridad entendida en términos de la tecnología "de punta" que utilizan, de los montos de capital que manejan, de la complejidad administrativa que han desarrollado en sus empresas y de sus relaciones con las empresas del "primer" mundo, el "civilizado". Ellos se adjudican una superioridad sobre el resto de los productores y el derecho a desplazarlos cuando limitan su acceso a los recursos productivos que les son vitales; su impostergable deseo de progreso así se los demanda.

Estos empresarios han desarrollado una maestría en el manejo de las apariencias y de la ignorancia de quienes desconocen y están ajenos al campo empresarial de la producción de frutas y hortalizas para el mercado internacional. Estos últimos, por lo general, ignoran las consecuencias que en sus tierras tienen las prácticas de cultivo de las empresas agroexportadoras; además, la valoración de sus recursos la realizan de acuerdo a la tecnología que conocen, al escaso del capital de que disponen -particularmente en el caso de los ejidatarios- y del mercados regional y nacional al que dirigen sus productos.

BIBLIOGRAFIA

- Adams, R. (1975) *Energy and Structure*. University of Texas Press: Austin.
- Adams, R. (1978) *La red de la expansión humana*. Ediciones de la Casa Chata: Mexico.
- Agar, M. (1991) "Hacia un lenguaje etnográfico", en C. Reynoso, *El surgimiento de la antropología posmoderna*. Editorial Gedisa: Barcelona.
- Albert, L., R. Loera y S. Saval (1981) "Plaguicidas organoclorados VII. Residuos de plaguicidas organoclorados en huevo de gallina precedente de Monterrey, N. L." *Sociedad Química de México*, 27(1): 12-17.
- Alonso, J. (1992) "Apuntes sobre convergencia". Seminario Interno de Ciesas Occidente, Guadalajara, Jal. Mecanuscrito.
- Appadurai, A. (1991) "Introducción: las mercancías y la política del valor", en A. Appadurai (ed.) *La vida social de las cosas. Perspectiva cultural de las mercancías*. Grijalbo y Consejo Nacional para la Cultura y la Artes: México, D. F.
- Arce, A. (1986) "Agricultural Policy Administration in a Less Developed Country: The Case of SAM in Mexico". PhD. Thesis, Manchester University.
- Arce, A. y N. Long (1990) "The Dynamics of Knowledge Interfaces Between Mexican Agricultural Bureaucrats and Peasants: A Case Study from Jalisco". *Boletín de Estudios Latinoamericanos y del Caribe*, 43, December: 5-30.
- Arizpe, L. y J. Aranda, (1981) "The Comparative Advantages of Woman. Disadvantages: Women Workers in the Strawberry Export Agribusiness in Mexico". *Signs*, vol. 7, no. 2, Winter.
- Arroyo, G. (1979) "Firmas transnacionales agro-industriales, reforma agraria y desarrollo rural". *Investigación Económica*, no. 147, enero-marzo: 9-47.
- Astorga Lira E. (1985) *Mercado de trabajo rural en México. La mercancía urbana*. Ediciones Era: Mexico.
- Barkin, D. (1984) "Tres crisis alimentarias. Nueva polémica agraria" *Nexos*, no. 77 mayo, Mexico.
- Barkin, D. y B. Suárez (1985) *El fin del principio y la seguridad*. Centro de Ecodesarrollo. Océano: Mexico.
- Barros-Nock, M. (1989) "Impact, Response and Participation of Rural Population to Agroindustrial Production". Mecanuscrito.

- Barros-Nock, M. (1989) "Impact, Response and Participation of Rural Population to Agroindustrial Production". Mecanuscrito.
- Barth, F., (1963) *The Role of the Entrepreneur in Social Change in Northern Norway*. Universitetsforlaget.
- Bebbington, A. (1990) "Sustainable Resource Use Lost and Sought: Farm, Region and Peasant Organization in the Central Ecuadorean Andes". Ponencia presentada en Annual Conference of the Sociology for Latin American Studies. Oxford, Inglaterra.
- Becker, D.G. (1983) *The New Bourgeoisie and Limits of Dependency*. Princeton University Press: Princeton.
- Benhabib, S. (1986) *Critique, Norm and Utopia: Study of the Foundations of Critical Theory*. Columbia University Press: New York.
- Bennett, J.W. y D. Kanel (1983) "Agricultural Economics and Economic Anthropology: Confrontation and Accomodation", en S. Ortiz (ed.) *Economic Antropology. Topics and Theories*. University Press of America: New York, Londres.
- Bennett, J. (1981) *Of Time and Enterprise: North American Family Farm Management in a Context of Resource Marginality*. University of Minnesota Press: Minneapolis.
- Berger, L. P. y T. Luckmann (1972) *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores: Argentina.
- Bernstein, H. (1982) "Notes of Capital and Peasantry", en *Review of African Political Economy*, no. 10: 60-73.
- Boltrnik, K. J. 1979. "Economía campesina y tecnología agrícola en el desarrollo agroindustrial", Tecnología y Empleo. Documentos de trabajo para el Desarrollo Agroindustrial. SARH, vol. 3, México.
- Bosweell, D. 1969. "Personal Crisis and the Movilization of Networks" in Michell, J.C. (ed.) *Social Networks in Urban Situations*. Manchester University Press: Manchester.
- Bourdieu, P. 1980. *Le sens pratique*. Ediciones Minit: Paris.
- Bourdieu, P. (1987) *Cosas dichas*. Gedisa Editorial: Barcelona.
- Bourdieu, P. (1984) *Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste*. Routled & Kegan Paul: Londres y New York.
- Bumol, J.W. (1988) "Is Entrepreneur Always Productive?" *Journal of Development Planning*. no. 18: 85-94.

- Burbach, R. y P. Flynn (1980) *Agribusiness in the Americas*. Monthly Review and North American Congress on Latin America: New York.
- Burbach, R. y P. Flynn (1983) *Las agroindustrias transnacionales, Estados Unidos y América Latina*. Serie Popular ERA: Mexico.
- Calderón, S.A. (1985) "Agricultura, agroindustrialización y dependencia". *Ensayos sobre Cuestiones Agrarias*. Terra Nova, UNAM: México.
- Callon, M. y J. Law (1989) "On the construction of sociotechnical networks: Content and context revisited" en L. Hargens, R. Alun Jones y A. Pickering (eds.) *Knowledge and society: studies in the sociology of science part and present*. Jai Press Inc.: Connecticut e Inglaterra.
- Calleja, M. (1986) "Las élites empresariales en el municipio". En B. Lameiras, *El municipio en México*. El Colegio de Michoacán: Zamora, Mich.
- Calleja, M. (1987) *Los empresarios y las transformaciones socioeconómicas de un centro urbano regional: Zamora, Michoacán*. Tesis de maestría de El Colegio de Michoacán. Zamora, Mich.
- Calleja, M. (1992) "The Role of the Entrepreneur and the Social Change". Mecanuscrito.
- Callon, M., 1986. "The Sociology of an Actor-Network: The Case of the Electric Vehicle", en M. Callon et al., *Mapping the Dynamics of Science and Technology. Sociology of Science in the Real World*. McMillan Press: Londres.
- Callon, M., J. Law y A. Rip, 1986. "Introduction", en *Mapping the Dynamics of Science and Technology: Sociology of Science in the Real World*. McMillan Press: Londres.
- Calva, J.L. 1991. *Probables efectos de un tratado de libre comercio en el campo mexicano*. Fontamara: Mexico.
- Calva, J.L. 1993. *La disputa por la tierra. La reforma agraria y la nueva ley agraria*. Fontamara: México.
- Cardoso, F.H. y E. Falleto (1976) *Dependencia y desarrollo en America Latina*. Serie Documentos Técnicos I. Instituto de Estudios Peruanos: Lima.
- Carlos, M. y B. Anderson (1981) "Political Brokerage and Network Politics in Mexico: the Case of a Dominance System". en David Willer y Bo Anderson (comps.), *Networks, Exchange and Coercion*. Elsevier: Nueva York y Oxford.
- Carton de G., H. (1990) *Los empresarios agrícolas y el Estado*. Universidad Nacional Autónoma de México: México.

- Carton de G., H. (1987) "Los empresarios agrícolas. Un grupo en consolidación". Ponencia presentada en el *IX Coloquio de Antropología e Historia Regional. Las Sociedades Rurales Hoy*. El Colegio de Michoacán: Zamora, Mich.
- Casar, M.A. "Los empresarios y el Estado en México: Un análisis político", en C. Garrido, *Empresarios y Estado en América Latina*. Universidad Nacional Autónoma de México: México.
- Chain, C. y L. López (1983) *Toxicología de los plaguicidas más utilizados en las zonas agrícolas*. Subjefatura de Salud Ocupacional, Subdirección General Médica, IMSS, Culiacán, Sin.: México, 57 pp.
- Chambers, R. (1988) "Sustainable Livelihoods. Environment and Development: Putting Poor Rural People First". Institute of Development Studies Discussion Paper 240: Brighton. IDS.
- Chávez Guillén, R. (1989) "Panorama actual de las aguas subterráneas". Ponencia presentada en el *Seminario Internacional sobre Tecnificación del Riego y Uso Racional de la Energía*. Banco de Mexico y SARH: Comarca Lagunera, México.
- Clay, E. y B. Schaffer (1984) "Introduction. Room for manouvre: the premise of public policy", en: *Room for Manoeuvre: An Exploration of Public Policy Planning in Agricultural and Rural Development*. Heinemann Education Books.
- Clifford, J. (1991) "Sobre la autoridad etnográfica", en C. Reynoso, *El surgimiento de la antropología posmoderna*. Editorial Gedisa: Barcelona.
- Collins, R. (1981) "Micro-Translation as a Theory-Building Strategy", en K.D. Knorr-Cetina y A.V. Cicourel (eds.), *Advances in Social Theory: Toward an Integration of Micro- and Macro-Sociologies*. Routledge and Kegan Paul: Boston, Londres y Henley.
- Comisión Nacional del Agua (1991) *La nueva política agropecuaria para los noventa. Inversión en irrigación y drenaje*. Mecanuscrito: México.
- Confederación Nacional de Productores de Hortalizas (1991) *La exportación de hortalizas mexicanas frente al tratado de libre comercio con Norteamérica*. Mecanuscrito. Culiacán, Sinaloa, México.
- De Janvry, A. (1981) *The Agrarian Question and Reformism in Latin America*. Johns Hopkins University Press: Baltimore y Londres.
- De la Peña, G. (1977) "Industria y empresarios en el sur de Jalisco", en De la Peña (ed.), *Ensayos sobre el sur de Jalisco*. Cuadernos de la Casa Chata: México.

- De La Peña, G. (1980) (a) *Herederos de promesas. Agricultura y ritual en los altos de Morelos*. Ediciones de la Casa Chata: México.
- De la Peña, G. (1980) (b) "Evolución agrícola y poder regional en el sur de Jalisco", *Revista Jalisco*, I, 1: 38-55.
- De la Peña, G. (1984) "Ideology and Practice in Southern Jalisco: Peasants Rancheros and Urban Entrepreneurs", en R. T. Smith (ed.), *Kinship, ideology and practice in Latin America*. University of North Carolina Press: Chapel Hill y Londres.
- De la Peña, G. (1986) "Poder local, poder regional: perspectivas socio-antropológicas" en J. Padúa y A. Vanneph (ed.) *Poder local, poder regional*. El Colegio de México y CEMCA. México.
- De Vries, P. (1992) *Unruly Clients. A Study of How Bureaucrats Try and Fail to Transform Gatekeepers, Communists and Preachers into Ideal Beneficiaries*. Tesis de Docotrado de la Universidad Agrícola de Wageningen: Holanda.
- De Walt, B. (1985) "Mexico's Second Green Revolution," *Mexican Studies*, vol. 1, no. 1.
- Departamento del Distrito Federal (1987) "Sistema producto jitomate para el Distrito Federal", Coordinación de Abastos y Distribución: Mexico, D. F.
- Domínguez, J. (1982) "Introduction", en J. Domínguez (ed.), *Mexico's Political Economy: Challenges at Home and Abroad*. Sage Publications: Beverly Hills.
- Dover, M. y L.M. Talbot (1987) *To Feed the Earth Agroecology for Sustainable Development*. World Resources Institute: Washington.
- Durán, J.M. y Bustin, A., (1983) *Revolución agrícola en Tierra Caliente de Michoacán*. El Colegio de Michoacán: Zamora.
- Estevan, G. (1978) "Las transnacionales y el taco". Documentos de Trabajo para el Desarrollo Agroindustrial, SARH, vol. 1, México.
- Estevan, G. et al. (1980) *La batalla del Mexico rural*. Siglo Veintiuno Editores: México.
- Fardon, R. (1985) *Power and Knowledge: Anthropological and Sociological Approaches*. Scottish Academic Press: Edinburgh.
- Fardon, R. (ed.) (1990) *Localizing Strategies. Regional Traditions of Ethnographic Writing*. Scottish Academic Press: Edinburgh.
- Feder, E. (1977) *El Imperialismo Fresa*. Ed. Campesina: México D.F.

- Flores, L. (1989) "Avances en tecnología de riego". Ponencia presentada en el *Seminario Internacional sobre Tecnificación del Riego y Uso Racional de la Energía*. Banco de México y SARH: Comarca Lagunera, México.
- Foucault, M. (1988) *Historia de la sexualidad*. Tomo primero, *La voluntad de saber*; tomo segundo: *La voluntad del saber*; y tomo tercero: *La inquietud de sí*. Siglo XXI: México.
- Foucault, M. (1992) *Microfísica del poder*. Las Ediciones de la Piqueta: Madrid.
- Foweraker, J. (1981) *The Struggle for Land: A Political Economy of the Pioneer Frontier in Brasil from 1930 to the Present Day*. Cambridge University Press: Londres.
- Freire, P. (1978) *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores: México.
- Gascon, M.J. (1987) "Problemas de la industria ejidal. El caso del Fondo Nacional de Fomento Ejidal", en *Seminario sobre Organización Campesina y Desarrollo Agroindustrial*, vol. III: Oaxtepec, México.
- Geertz, C. (1963) *Peddlers and Princes Social Change and Economic Modernization in Two Indonesian Towns*. Chicago University Press: Chicago.
- Geertz, C. (1966) *Agricultural Involution: The Process of Ecological Change in Indonesia*. University of California Press: Berkeley.
- Gereffi, G. y P. Evans (1981) "Transnational Corporations, Dependent Development, and State Policy in the Semi-Periphery: A Comparison of Brazil and Mexico". *Latin American Research Review*, vol. 16, no. 3.
- Giddens, A. (1979) *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Macmillan: Londres.
- Giddens, A. (1984) *The Constitution of Society*. Polity Press: Londres.
- Gilpin, R. (1975) *U.S. Power and the Multinational Corporation*. Basic Books: New York.
- Gligo, N., (1990) "Los factores críticos de la sustentabilidad ambiental del desarrollo agrícola". *Comercio Exterior*, vol. 40, no. 12.
- Goldengerg, R. (1974) *Agrobusiness Management for Developing Countries: Latin American*. Ballinger: Cambridge, Massachusetts.
- Gomez, O.L. (1978) "Crisis económica: crisis de los campesinos". *Comercio Exterior*, junio, México.
- González, H. (1983) "La acumulación de capital y la centralización del poder en el proceso de cambios locales", en E. Moreno (ed.), *Después de los latifundios*. El Colegio de Michoacan: Zamora, Mich.

- González, H. (1990) "El uso de agua del subsuelo: sostenibilidad e internacionalización. Un estudio de caso en la costa de Jalisco, México". Trabajo presentado en el coloquio internacional Sistemas de riego, desarrollo regional y migración. Colegio Mexiquense: México.
- González, H. (1988) "Centralization of Education in México: Subordination and Autonomy", en J. Gledhill (ed.), *State and Society. The Emergence and Development of Social Hierarchy and Political Centralization*. Unwin-hyman: Londres.
- González, H. (1990) "El empresario hortícola frente al capital transnacional y al estado. Un estudio de caso en el occidente de México", en E. Jacobo et al. (eds.), *Empresarios de México*. Colección Jornadas Académicas. Universidad de Guadalajara: Guadalajara.
- González, H. (1991) "El empresario agrícola y la agricultura de exportación en México. Un estudio de caso". *European Review of Latin American and Caribbean Studies*, junio de 1991.
- González, H. (1992) "Cambio tecnológico y liberalización en la agricultura. El sistema de riego por goteo en el sur de Jalisco", *Carta Económica Regional*, año 4, no. 24: 20-34.
- González, H. (1993) (a) "Liberalización económica y agricultura de exportación en la región costa de Jalisco", en J. Arroyo y David Lorey (comp.), *Los impactos del Tratado de Libre Comercio en el occidente de México*. Universidad de Guadalajara: Guadalajara.
- González, H. (1993) (b) "Neocentralismo: la política salinista hacia las asociaciones agrícolas de productores". Trabajo presentado en Cycles and Trends in Mexican Agricultural Policy: Antecedents and Implications of the Salinas Reforms, 5-6 de agosto, México, D. F.
- González, H. "The Conquest of a Territory: Agro-Export Enterprises in Western Mexico", en N. Long (ed.), *Social Construction of Agrarian Life. Studies in Western Mexico*. University of Texas Press (en prensa): Austin.
- González R., Oscar (1979) "Internacionalización en el proceso productivo en el sector agropecuario mexicano...capital extranjero habemus, tortillas no habemus". *El desarrollo agroindustrial y la economía campesina*. Documento de trabajo para el desarrollo agroindustrial, SARH, No 2. México.

- Goodman, D. y M. Redclift (1985) "Capitalism, Petty Commodity Production, and the Farm Enterprise". *Sociologia Ruralis*, vol. XXV, no. 3-4.
- Gordillo, G. (1988) *Estado, mercados y movimientos campesinos*. Folios Universitarios: México.
- Grammont, H. (1986) *Asalariados agrícolas y sindicalismo en el campo mexicano*. Ed. Jan Pablos. Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM: México.
- Granovetter, M. (1985) "Economic action and social structure: the problem of embeddedness". *American Journal Sociology*, 91, 3: 481-510.
- Greenfield, S.M. et al. (eds.), (1979) *Entrepreneurs in Cultural Context*. University of New Mexico Press: Albuquerque.
- Greenfield, S., A. Stricon, R. Aubey y N. Rothstein (1979) "Studies in Entrepreneurial Behavior: A Review and Introduction", en Greenfield et al. (eds.), *Entrepreneurs in Cultural Context*. University of New Mexico Press: Albuquerque.
- Grindle, M.S. (1977) *Bureaucrats, Politicians, and Peasants in Mexico*. University of California Press: Berkeley.
- Grindle, M.S. (1986) (a) "The State and Agrarian Change", en *The State and the Countryside: Development Policy and Agrarian Politics in Latin America*, pp. 11-24. The John Hopkins University Press: Baltimore y Londres.
- Grindle, M.S. (1986) (b) "The Implementor: Political Coustrains on Rural Development in Mexico", en *The State and the Countryside: Development Policy and Agrarian Politics in Latin America*, pp. 197-223. The John Hopkins University Press: Baltimore y Londres.
- Gudeman, S. (1986) *Economics of Culture*. Routledge and Kegan Paul: Londres y New York.
- Habermas, J. (1987) *Teoría de la acción comunicativa*, dos tomos. Taurus: Madrid.
- Heidra, H. (1988) *Local Organization: Outside Intervention and Peasant strategies*. Tesis de Maestría de la Universidad Agrícola de Wageningen: Holanda.
- Heritage, C. (1991) "Etnometodología", en A. Giddens y J. Turner (eds.), *La teoría social hoy*. Alianza Editorial: México.
- Hewitt de A., C. (1976) *Modernizing Mexican Agriculture: Socioeconomic Implications of Technological Change 1940-1970*. United Nation Research Institute for Social Development: Génova.

- Hewitt de A.C. (1982) *Boundaries and Paradigms*. Leiden Development Studies no. 4, The Netherlands: Leiden.
- Hirst, P.Q. (1985) "Constructed Space and Subject", en R. Fardon (ed.) *Power and Knowledge: Anthropological and Sociological Approaches*. Scottis Academic Press: Edinburgh.
- Holling, C.S. (1973) "Resilience and Stability of Ecological Systems". *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4: 1-23.
- Horcasitas, V. (1987) *Problemas de la exportación de frutas y legumbres mexicanas a los Estados Unidos*. Publicaciones UNPH: Culiacán, Sinaloa.
- Ibarrola, A.R. (1987) "La agroindustria de hortalizas en Sinaloa" en *Primer Congreso Nacional sobre Agroindustrias en México*. Chapingo, México.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) (1990) Censo Agrícola y Ganadero.
- Kapferer, B. (1972) *Strategy and Transaction in an African Society*. Manchester University Press: Manchester.
- Kin, L. (1988) "Entrepreneur and Innovation in a Rapidly Developing Country". *Journal of Development Planning*. No. 18: 185-195.
- Klingerberg, G. (1984) "Agroindustrias y agricultura campesina" en *La agricultura campesina en sus relaciones con la industria*. Naciones Unidas, Estudios e Informes de la CEPAL no. 33: Chile.
- Knorr-Cetina, K.D. (1981) "The Micro-Sociological Challenge of Macro-Sociological: Towards a Reconstruction of Social Theory and Methodology", en K.D. Knorr-Cetina y A.V. Cicourel (eds.), *Advances in Social Theory: Toward an Integration of Micro- and Macro-Sociologies*. Routledge and Kegan Paul: Boston, Londres y Henley.
- Kopytoff, I. (1991) "La biografía cultural de las cosas: la mercantilización como proceso", en A. Appadurai (ed.), *La vida social de las cosas. Perspectiva cultural de las mercancías*. Grijalbo y Consejo Nacional para la Cultura y la Artes: México, D. F.
- Latour, B. (1986) "The Power of Association", en M.L. Wardell y S. P. Turnes (eds.), *Sociological Theory in Transition*. Allen and Unwin: Boston.
- Latour, B. y S. Woolgar (1986) *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts*. Princeton University Press: Princeton, New Jersey.

- Lomnitz, A.L. y M. Pérez Lizaur (1987) *A Mexican Elite Family, 1820-1990: Kinship, Class and Culture*. Princeton University Press: Princeton, New Jersey.
- Long, N. (1968) *Social Change and the Individual: Religious Responses and Rural Entrepreneurship in Zambia*. Manchester University Press: Manchester.
- Long, N. (1979) "Multiple Enterprise in The Central Highlands of Peru", en S.M. Greenfield, et al. (eds.), *Entrepreneurs in Cultural Context*. University of New Mexico Press: Albuquerque.
- Long, N. (1984) (a) "Creating Space for Change: A Perspective on the Sociology of Development". *Sociologia Ruralis*, vol. XXIV, no. 3-4: 16.
- Long, N. y B. Roberts (1984) (b) *Miners, Peasant and Entrepreneurs: Regional Development in the Central Highlands of Peru*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Long, N. (1986) "Contrasting Patterns of Irrigation Organization: Peasant Strategies and Planned Intervention" A Research Proposal. Department of Sociology of Rural Development. Wageningen: Universidad Agrícola de Holanda.
- Long, N. y J. D. van der Ploeg. (1988) "New Challenges in the Sociology of Rural Development", en *Sociologia Ruralis*, vol. XXVIII, no. 1: 30-41.
- Long, N. (1989) (a) "Introduction: The *Raison D'etre* for Studying Rural Interface", en N. Long (ed.) *Encounters at the Interface. A Perspective on Social Discontinuities in Rural Development*. Department of Sociology of Rural Development. Wageningen: Universidad Agrícola de Holanda.
- Long, N. y J. van der Ploeg (1989) (b) "Demythologizing Planned Intervention: An Actor Perspective." *Sociologia Ruralis*, vol. XXIX, no. 3-4: 227-249.
- López, G. y J.L. Seefó (1992) "El Tratado de Libre Comercio y sus repercusiones económicas y sociales en el cultivo de la fresa". *Carta Económica y Regional*, año 4, no. 23.
- Machado, A.C. y J. Torres (1987) *El sistema agroalimentario*. Siglo Veintiuno Editores: México.
- Marcus, E. y D. Cushman (1991) "Las etnografías como textos", en C. Reynoso, (ed.), *El surgimiento de la antropología posmoderna*. Editorial Gedisa: Barcelona.
- Marcus, G. y M. Fischer (1986) *Anthropology as Cultural Critique: An Experimental Moment in The Humane Sciences*. University of Chicago Press: Chicago.

- Mares, D.R. (1987) *Penetrating the International Market*. Columbia University Press: New York.
- Márquez, V. y U. Kunt (1984) *La tecnología en la industria alimentaria mexicana. Diagnóstico y proceso de incorporación*. El Colegio de México: México.
- Martín del Campo, A. (1982) "Concentración y monopolización en la agroindustria nacional. Transnacionales", en *Agricultura y Alimentación*. Nueva Imagen: México.
- Martín, P. (1987) "Proyecto estratégico nacional sobre agroindustria en México", en *Primer Seminario Nacional sobre Agroindustria en México*. Mexico.
- Massey, D., R. Alarcon, J. Durand y H. González (1987) *Return to Aztlan: The Social Process of International Migration from Western Mexico*. University of California Press: Los Angeles.
- Mayer, A. (1968) "The Significance of Quasi-Groups in the Study of Complex Societies", en M. Barton, *The Social Anthropology of Complex Societies*. Association of Social Anthropology, monograph 4. Tavistock: Londres.
- Medina Lima, E. (1989) *To Feed the Earth Agroecology for Sustainable Development*. World Resources Institute: Washington.
- Mitchell, J.C. (1969) "The Concept and Use of Social Networks", en Mitchell, J.C. (ed.) *Social Networks in Urban Situations*. Manchester University Press: Manchester.
- Mithcell, J.C. (1983) "Case and Situation Analysis". *Sociological Review* (N.S.), 31,2: 187-211.
- Montes de Oca y G. Escudero (1981) "Las empresas transnacionales en la industria alimentaria mexicana". *Comercio Exterior*, vol. 31, no. 9, México.
- Nuijten, M. (1988) "Patrones de integración y estrategias campesinas en una comunidad en el oeste de México". Tesis de Maestría de la Universidad Agrícola de Wageningen: Holanda.
- O'Gorman, E., (1984) *La invención de América*. Lecturas Mexicanas 63, Cultura Sep: México.
- Ocaña, Lucila, et al. (1987) *La herencia de Foucault. Pensar en la diferencia*. Universidad Autónoma de México y Ediciones el Caballito: México.
- Orlove, S.B. y C. Glynn (1980) "The Alternative Model of Agrarian Society in the Andes: Households, Networks, and Corporate Groups", en *Land and Power in Latin America: Agrarian Economies and Social Process in the Andes*. Holmes & Meier Publishers, Inc.: New York y Londres.

- Paré, L. (1979) *El proletariado agrícola en México: ¿campesinos sin tierra o proletarios agrícolas?*. Siglo Veintiuno Editores: México.
- Paredes L.O. y G. Navarro Yoja (1976) "La industria alimentaria en México y la penetración de las empresas transnacionales". *Comercio Exterior*, vol. 26, no. 122, México.
- Rama, R. (1984) "El papel de las empresas transnacionales en la agricultura mexicana". *Comercio Exterior*, vol. 34, no. 11, Mexico.
- Rama, R. y R. Vigorito (1980) *El complejo de frutas y legumbres en México*. Ediciones Ilet-Nueva Imagen: México.
- Ray, D. (1988) "The Role of Entrepreneurship in Economic Development". *Journal of Development Planning*. No. 18: 3-18.
- Rello, F. y D. Sodi (1989) *Abasto y distribución de alimentos en las grandes metrópolis: El caso de la ciudad de México*. Nueva Imagen: México.
- Restrepo, I. (1988) *Naturaleza muerta. Los plaguicidas en México*. Ediciones Océano: México.
- Salisbury, R.F. (1983) "Anthropological Economics and Development Economics", en S. Ortiz (ed.), *Economic Anthropology: Topics and Theories*. University Press of America: New York, Londres.
- Sanderson, S. (1986) *The Transformation of Mexican Agriculture. International Structure and the Politics of Rural Change*. Princeton University Press. New Jersey.
- Scott, J.C. (1985) *Weapons of the Weak: Everyday Forms of Peasant Resistance*. Yale University Press: New Haven and London.
- Schneider, K. K. (1974) *Economic Man: The Anthropology of Economics*. The Free Press: New York.
- Schumpeter, J. (1978) *Teoría del desenvolvimiento económico*. Fondo de Cultura Económica: México.
- Shutz, A. (1962) "Commonsense and Scientific Interpretation of Human Action", en *Collected Papers*, vol. 1: 3-47. Martinus Nijhorr: La Haya.
- Schutz, A. y T. Luckmann (1973) *Las estructuras del mundo de la vida*. Amorrortu Editores: Argentina.
- Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) (1988) *Agua y sociedad. Una historia de las obras hidráulicas en México*: México.
- Singh, S. (1985) *Entrepreneurship and Social Change*. Rawat Publications: New Delhi.

- Smith, C. (1983) "Regional Analysis in World-System Perspective: A Critique of Three Structural Theories of Uneven Development", en S. Ortiz (ed.), *Economic Anthropology: Topics and Theories*. University Press of America: New York, Londres.
- Smith, G. (1984) "Confederation of Households", en N. Long y B. Roberts, *Miners, Peasant and Entrepreneurs: Regional Development in the Central Highlands of Peru*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Spradley J. (1972) "Adaptive Strategies of Urban Nomads: The Ethnoscience of Tramp Culture", en T. Weaver y D. White (eds.), *The Anthropology of Urban Environments*, The Society for Applied Anthropology Series. Monograph no. 11.
- Steward, J. (1963) *Theory of Culture Change*. University of Illinois Press: Urbana.
- Sunkel, O. y E. Fuenzalida (1976) "An Interdisciplinary Research Programme on the Transnationalization of Capitalism and National Development". International Development Studies Inform: Sussex.
- Szczepanik, F. E. (1987) "El papel de la agroindustrias en un nuevo orden económico", documento de trabajo para el desarrollo agroindustrial, SARH, vol. 1, México.
- Thompson, E.P. (1980) *The Poverty of Theory*. Merlin: Londres.
- Thompson, E.P. (1977) *La formación de la clase obrera en Inglaterra*. Laia: Barcelona.
- Torres, G. (1993) *The Force of Irony: Studying the Every Life of Tomato Workers in Western Mexico*. Mecanuscrito.
- Turner, W.V. (1974) *Dramas, Fields, and Metaphors*. Cornell University Press: Ithaca y Londres.
- Unidad Conjunta CEPAL/PNUMA de Desarrollo y Medio Ambiente (1990) "Ecosistemas: conceptos fundamentales". *Comercio Exterior*, vol. 40, no. 12.
- Unión Nacional de Productores de Hortalizas (1987) *Boletín Anual Temporada 1986-87*. Culiacán, Sin., México.
- Unión Nacional de Productores de Hortalizas (1988) *Boletín Anual Temporada 1987-88*. Culiacán, Sin., México.
- Unión Nacional de Productores de Hortalizas (1989) *Boletín Anual Temporada 1988-89*. Culiacán, Sin., México.
- Unión Nacional de Organismos de Productores de Frutas y Hortalizas (1990) *Boletín Anual Temporada 1989-90*. Culiacán, Sin., México.

- Vandergeest, P. (1988) "Commercialization and Commoditization: A Dialogue Between Perspectives", *Sociologia Ruralis*, XXVIII, 1: 7-29.
- Van der Ploeg, J. (1990) *Labour, Markets, and Agricultural Production*. Westview Special Studies in Agriculture and Policy. Westview Press: Boulder, San Francisco, Oxford.
- Van Velsen, J. (1967) "The Extended Case Method and Situational Analysis", en A. L. Epstein (ed.), *The Craft of Social Anthropology*. Tavistock: Londres.
- Van Velsen, T. (1973) "Staff, Kulaks and Peasants: A Study of a Political Field", en L. Cliffe y S. Sant, *Socialism in Tanzania: An Interdisciplinary Reader*, vol. 2, Policies.
- Varela, R. (1984) *Expansión de sistemas y relaciones de poder*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa: México.
- Veerkamp, K. V., (1981) *La comercialización y distribución agrícolas a partir de un mercado semanal: El tianguis de Ciudad Guzmán, sur de Jalisco*. Tesis de licenciatura, Universidad Iberoamericana. México.
- Vincent, J. (1977) "Agrarian Society as Organized Flow: Process of Development Past and Present". *Peasant Studies*, vol. 6, no. 2: 56-65.
- Warman, A. (1976) ... y venimos a contradecir: los campesinos de Morelos y el Estado nacional. Ediciones de la Casa Chata: México.
- Warman, A. (1972) *Los campesinos hijos predilectos del régimen*. Editorial Nuestro Tiempo: México.
- Weinert, R.S. (1977) "The State and Foreign Capital", en J.L. Reina y Richard S. Weinert, (eds.), *Authoritarianism in Mexico. Vol. 2 of InterAmerican Politics Series*. Institute for the Study of Human Issues: Philadelphia.
- Wolf, E. (1953) "La formación de la nación", en *Ciencias Sociales*, vol. IV: 50-62, 98-111, 147-171.
- Wolf, E. (1966) *Peasants*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.
- Wuthnow, R. et al. (1984) *Cultural Analysis*. Routledge & Kegan Paul: Londres, Boston, Melbourne y Henley.
- Younk, W.F. (1971) "A Macrosociological Interpretation of Entrepreneurship", en P. Kilby (ed.), *Entrepreneurship and Economic Development*. The Free Press: New York.

RESUMEN

Este trabajo tiene el propósito de explicar el proceso de transformación que experimentó una área agrícola con la llegada de empresas agroexportadoras de origen norteamericano al iniciar el cultivo en gran escala de cultivos de frutas y hortalizas frescas para el mercado de invierno de los Estados Unidos. He optado para analizar este proceso de cambio por una perspectiva teórica y metodológica que centra su atención en los actores empresariales que participaron activamente en él. Dentro del conjunto de los actores mi atención se centró en especial en los empresarios de origen mexicano que se incorporaron como productores de los cultivos de exportación y progresivamente ampliaron su participación al procesamiento industrial -empaque de los productos básicamente- y a la comercialización de sus productos en mercado nacional e internacional.

El área de estudio se sitúa en el occidente de México en un valle ubicado en la cadena montañosa de la sierra madre Occidental. Este valle toca tres municipios del sur del estado de Jalisco llamados: Autlán El Grullo y El Limón.

En este trabajo me planteo tres problemáticas de carácter teórico. La primera retoma la llamada "globalización" o "internacionalización" de la economía. En mi trabajo cuestiono el postulado que nos presenta una estructura económica mundial integrada como un todo funcional a través de la producción y el mercado con base en la que se plantea una mayor homogeneización económica y cultural a nivel internacional. Frente a este postulado mi trabajo insiste en la heterogeneidad e indefinición que es posible advertir en los procesos que operan a nivel mundial y en la necesidad de reconocer las particularidades históricas y la activa intervención de los actores sociales. Los empresarios no son agentes circunscritos a una área, región o nación porque definen flexiblemente sus fronteras en razón de las necesidades e intereses de su empresa. De esta manera dan continuidad o abren nuevos cauces a los vínculos económicos sociales y culturales existentes en las áreas y región en las que producen y empacaba sus productos y en las que los comercializan.

La segunda problemática estudia la intervención de las empresas transnacionales en los procesos de desarrollo. Mi postura es que la acción de las empresas transnacionales se configura a partir de la resistencia y de las iniciativas que les plantean los actores locales. Estos últimos perciben nuevas o diferentes posibilidades de acción y de beneficio a partir de las iniciativas y de los ofrecimientos que realizan las empresas transnacionales a llegar a los lugares donde ellos se encuentran. Los empresarios locales que se involucraron a la producción de estos cultivos obtuvieron cada vez mejores condiciones que les permitieran crecer y reducir la intermediación financiera tecnológica y comercial que les impusieron las empresas norteamericanas. Algunos con mayor éxito que otros lograron consolidar empresas agroexportadoras que operaron en ambos lados de la frontera y captar la producción de los empresarios pequeños y medianos de sus lugares de origen.

La tercer problemática analiza las prácticas de cultivo de los productores norteamericanos y mexicanos. El resultado de este trabajo reafirma las conclusiones de otros investigadores al señalar el deterioro que causan estas prácticas sobre los ecosistemas. En mi trabajo además, planteo que la continuidad de esta forma regular de utilizar los recursos naturales y de resolver los problemas que plantea la producción intensiva y en gran escala de estos cultivos obedece a que es practicada tanto por los empresarios estadounidenses como mexicanos. Estos últimos sin embargo por el hecho de residir en las áreas de producción y de ser propietarios de las tierras de cultivo instauran ciertas medidas de control que intentan contrarresten los efectos perniciosos que ellos contribuyeron a generar.

A lo largo de este trabajo la etnografía ha sido la metodología que me permitió reunir la información más relevante para profundizar sobre las tres problemáticas antes mencionadas. Utilizo además diversas metodologías y fuentes históricas documentales y estadísticas para situar y volver más comprensible a los lectores la etnografía.

El presente trabajo cuenta con una introducción donde expongo la metodología utilizada y presento una primera aproximación a los actores centrales del trabajo. En el capítulo I presento una discusión de la bibliografía más relevante sobre el estudio de las empresas agroexportadoras y planteo con mayor detalle cada una de las problemáticas que he mencionado en este resumen. En el capítulo 2 presento un acercamiento al área de estudio de Atlán El Grullo y El Limón a partir de aquellos elementos significativos para los empresarios agroexportadores norteamericanos que iniciaron la agricultura de exportación. En el capítulo 3 analizo las diferentes respuestas individuales y colectivas que presentaron los productores locales que se sumaron a la producción para el mercado de exportación. Los capítulos 4, 5 y 6 presentan

cada uno de ellos la formación y desarrollo de empresarios agroexportadores de origen local. En conjunto estos estudios nos permite profundizar sobre las múltiples respuestas de los productores locales a la intervención "transnacional" y la diversidad de estilos empresariales que desarrollaron. Los capítulos 7 y 8 son cada uno de ellos estudios de caso de la expansión de empresas surgidas en Autlán que optaron por ampliar su área de operación empresarial a regiones circunvecinas en las que iniciaron un proceso de transformación equiparable al que presenciaron 20 años antes en Autlán. El capítulo 9 presenta las conclusiones de este trabajo.

SAMENVATTING

Dit werk heeft als doel om het veranderingsproces uit te leggen dat een landbouwstreek heeft ondergaan door de komst van een van oorsprong Noordamerikaanse exportondernemingen van landbouwprodukten. Deze ondernemingen zijn op grote schaal met de verbouw begonnen van groenten en fruit voor de markt in de Verenigde Staten in de wintertijd. Voor de analyse van dit veranderingsproces heb ik gekozen voor een theoretisch en methodisch perspectief dat van de deelnemende actoren uitgaat. Binnen het geheel van actoren, is mijn aandacht vooral uitgegaan naar de ondernemers van Mexicaanse origine. Zij zijn begonnen als producenten van de exportprodukten en door de tijd heen zijn ze gaan deelnemen aan de industriële verwerking. Ze verpakken de produkten, en vermarkten nu in de nationale en internationale markt.

Het studiegebied bevindt zich in het Westen van Mexico, in een vallei die binnen de bergketen ligt van de Sierra Madre Oriental. Deze vallei omvat drie gemeentes in de deelstaat Jalisco: Autlán, El Grullo en El Limón.

In dit werk bekijk ik drie problemen van theoretisch karakter. De eerste herziet het probleem van de interventie in de sociale verandering, en in het bijzonder probeert het de vraag te beantwoorden over de rol die de externe "agenten" spelen, in dit geval de multinationale ondernemingen. Mijn positie over deze problematiek is dat het handelen van de transnationale ondernemingen vorm krijgt aan de hand van de weerstanden en de initiatieven van de lokale actoren. Deze actoren zien nieuwe of verschillende mogelijkheden voor hun handelen en voordeel in het licht van de initiatieven en de aanbiedingen van de transnationale ondernemingen als die in hun gebied aankomen.

De lokale ondernemers hebben geen passieve rol ten aanzien van de Amerikaanse ondernemingen; of beter gezegd, ze proberen voordeel te halen uit al hun ervaringen, relaties en middelen die ze hebben. Door middel van het deelnemen aan de productie van deze gewassen proberen ze betere condities te verkrijgen. Deze betere condities maakt het mogelijk om te groeien en zich los te maken van de technologische, commerciële en financiële afhankelijkheid van de Amerikaanse ondernemingen. Wanneer de lokale ondernemers dat bereiken

concurreren ze met de internationale bedrijven voor het verkrijgen van de hoogste economische voordelen.

Het tweede vraagstuk waar deze studie over gaat is het begrijpen van het "globalisatie" of "internationalisatie" proces vanuit het perspectief van de rol die de lokale actoren daarin spelen. In de studie bekritiseer ik de stelling dat er een economische geïntegreerde wereldstructuur als een functioneel geheel bestaat, dat ons leidt naar een grotere economische en culturele homogenisatie. Ten aanzien van deze stelling, benadruk ik de heterogeniteit en de onbepaaldheden in de wereldprocessen, en de noodzaak om specifieke historische processen in elke regio en in elk land te erkennen.

De lokale ondernemers zijn geen actoren die gebonden zijn aan een gebied, een regio of een land. De juridische en administratieve afbakening zijn van historische origine, en hun geldigheid hangt af van de manier waarop elk individu en elke groep er waarde aan geeft en gebruik van maakt. De ondernemers definiëren op een flexibele manier hun grenzen rekening houdend met de behoeften en de belangen van hun onderneming. Op deze manier geven ze continuïteit of openen nieuwe alternatieven ten aanzien van de economische, sociale en culturele relaties. Deze veranderende relaties hebben betrekking op de produktie, de verwerking en de vermarkting in zowel de produktie- als de vermarktingsplaats.

Het derde vraagstuk voor analyse is het gebruik dat de agrarische exportondernemers maken van de natuurlijke bronnen. De centrale vraag is of deze landbouw op de lange termijn het productiviteitsniveau kan handhaven, ten bate van de producenten van de volgende generaties. Mijn aandacht gaat uit naar de produktiewijze van de Amerikaanse en mexicaanse producenten, en de directe gevolgen daarvan op de produktiviteit van de natuurlijke bronnen van het gebied. Het resultaat van deze studie bevestigt de conclusies van andere onderzoekers, dat deze landbouw schade veroorzaakt in de ecosystemen waarin het zich ontwikkelt. Bovendien laat ik zien dat deze manier van het gebruiken van natuurlijke bronnen door de Amerikaanse ondernemingen is ingevoerd en door de lokale producenten is overgenomen. Het wonen in de produktieregio en het eigenaar zijn van het land, hebben tot gevolg dat de lokale ondernemers controlemaatregelen hebben ingevoerd om de verderfelijke effecten van deze produktiewijze tegen te gaan.

De etnografische methodologie heeft het me in deze studie mogelijk gemaakt om de meest relevante informatie in te winnen met als doel me te kunnen verdiepen in de drie hiervoor genoemde vraagstukken.

Deze studie bevat 8 hoofdstukken en conclusies. In het eerste introduceer ik een discussie over de meest relevante bibliografie betreffende studies over landbouwexportbedrijven en behandel ik uitvoerig de in deze

samenvatting genoemde vraagstukken. In het tweede hoofdstuk behandel ik gegevens over het studiegebied, Autlán, El Grullo en En Limón, aan de hand van de condities van de Mexicaanse en Amerikaanse exportondernemers die deze landbouwexport zijn begonnen. Het derde en vierde hoofdstuk analyseert de expansie de lokale landbouwexportbedrijven. De hoofdstukken vijf tot en met acht hebben met elkaar gemeen dat het case-studies zijn over de ondernemersloopbaan van verschillende lokale producenten. Deze cases laten ons de heterogeniteit zien in de ontwikkelingsprocessen en de vele verschillende antwoorden van de deelnemende actoren. Elk hoofdstuk is een eenheid op zich dat rekening geeft van het opkomen en de consolidatie van de individuele en collectieve landbouwexportondernemingen.

CURRICULUM VITAE

Nací en La Piedad Michoacán México el 30 de octubre de 1951. Cursé el Bachillerato de Filosofía en Montezuma College en Las Vegas Nuevo México Estados Unidos y lo terminé el 16 de Junio de 1972. Después de un año y medio de trabajo de promoción social en una área indígena en el centro de México -El Valle del Mezquital opté por estudiar Antropología Social en la Universidad Iberoamericana y posteriormente la maestría en El Colegio de Michoacán. Obtuve el grado de Licenciado en el 24 de abril de 1981 y el de Maestro el 3 de Mayo de 1985.

Mi formación como antropólogo social ha sido resultado de combinar el estudio en los centros de enseñanza en los que he estado y el trabajo formal en institutos de investigación. En 1977 trabajé como asistente de investigación en el Instituto Mexicano de Estudios Sociales A. C. en la evaluación de las políticas sectoriales del Estado mexicano. De 1978 a 1981 como investigador asociado del Centro de Investigaciones Superiores del Instituto de Antropología e Historia sobre la problemática del desarrollo regional. De 1982 a 1985 como investigador titular en un proyecto conjunto realizado por El Colegio de Michoacán y la Universidad de Pensilvania sobre la migración de trabajadores mexicanos del occidente de México a los Estados Unidos. Este proyecto lo continué durante mi estancia en El Colegio del Bajío. donde ocupé el puesto de coordinador del Centro de Estudios Antropológicos A partir de 1987 me incorporé al proyecto conjunto que realizó la Universidad de Wageningen y El Colegio de Jalisco sobre la problemática de la intervención y el cambio social. Desde 1991 formo parte del cuerpo de profesores e investigadores titulares del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social. En este año he iniciado un proyecto de investigación sobre los empresarios norteamericanos que comercializan la mayor parte de los productos hortofrutícolas mexicanos en los Estados Unidos y Canadá.

A lo largo de estos años he sido coautor de un libro publicado en inglés y en español (Massey D., R. Alarcón, J. Durand y H. González, 1987) autor de tres artículos en revistas científicas de arbitraje y de seis capítulos publicados en diferentes libros. La mayor parte de estos trabajos aparecen citados en la bibliografía.