

Organización e integración empresarial de productores rurales

Roberto Cedeño Sánchez, Miguel Ponce González

Resumen

Después de 1988, el Estado mexicano experimentó un cambio volviéndose más regulador y normativo y menos operador, situación que obligó al productor agropecuario a entrar en esquemas de mayor competitividad y con economías de escala, para tener mayor poder de negociación. Para alcanzar el desarrollo rural integral, la conformación de productores en torno a una Organización Económica Rural se convierte en una pieza fundamental.

Sin embargo, previo a la elección de un esquema de asociación legal, es preponderante que sus integrantes pasen por un proceso organizativo que les permita tener mayor claridad de los riesgos y compromisos que asumen y que tengan conocimiento detallado de las diversas figuras jurídicas que pueden elegir para trabajar en conjunto.

Palabras clave: asociaciones rurales; productores rurales; integración de productores; desarrollo rural.

Introducción

A partir de 1986, cuando México se incorporó al GATT,¹ hoy Organización Mundial de Comercio (OMC), se inició una serie de convenios que llevaron a nuestro país a establecer, a la fecha, más de 40 relaciones bilaterales y multilaterales, destacando el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Estos acuerdos comerciales crearon un marco jurídico de

* Fecha de recepción: 19 de marzo de 2009. Correo electrónico: roberto.cedeno@sagarpa.gob.mx; miguel.ponce@sagarpa.gob.mx

¹ Siglas en inglés del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (General Agreement on Tariffs and Trade).

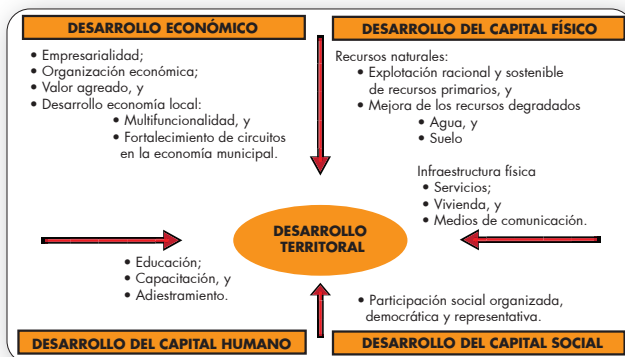
comercio exterior de largo plazo, donde hay mayor participación y certidumbre de agentes económicos como los productores organizados, exportadores, inversionistas y consumidores.

Paralelamente, hasta 1988 el productor rural de México tenía cubiertas, por el Estado mexicano, la mayor parte de sus necesidades relacionadas con las actividades productivas, además jugaba un papel de proveedor, brindándole prácticamente todos los servicios, tales como: seguro; asistencia técnica; semillas certificadas; fertilizantes; financiamiento; acceso a la tecnología; información y comercialización.

Después de ese año, el Estado experimentó un cambio volviéndose más regulador y normativo y menos operador, por lo que el productor agropecuario quedó sujeto a la libre oferta del mercado nacional e internacional de bienes y servicios necesarios para llevar a cabo sus procesos productivos, condición que les exigió entrar en esquemas de mayor competitividad, con economías de escala, para tener mayor poder de negociación.

El papel de la organización económica rural en el desarrollo territorial

Al inicio de la década de los ochenta, en el marco de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, se buscó promover la planeación y organización de la producción agropecuaria, su industrialización y comercialización, así como todas aquellas acciones tendentes a la elevación de la calidad de vida de la población rural, la cual además de ser un mecanismo de concertación de acciones de diferentes dependencias del gobierno y sociedad, considera que para lograr un crecimiento equitativo real en las comunidades rurales y, particularmente, en las de alta y muy alta marginación, es importante enfocar esfuerzos en cuatro vertientes de desarrollo principales: económico; capital físico; capital humano y del capital social.



Desarrollo económico

Esta vertiente enfatiza en las estrategias que contribuyen a generar riqueza tales como: el desarrollo empresarial a través de la promoción y consolidación de empresas; mercados locales; un sistema financiero rural que impulse las economías locales propiciando el fortalecimiento de encadenamientos productivos que agreguen valor a los productos y, finalmente, servicios rurales.

Con el fin de apoyar al sector rural, se ha promovido la integración de los productores en función de sus necesidades y actividades que desarrollan, además fomenta que existan esquemas de mayor integración horizontal y vertical entre diferentes empresas, que les permita tener mejores condiciones de producción y comercialización en toda la red de valor.

Por tanto, la organización económica juega un papel preponderante, ya que orienta a los productores y sus directivos a conformar organismos bajo una visión empresarial, que les permita operar de manera transparente, con estructura de gobierno, definición e identificación plena de la propiedad accionaria o patrimonio social, para que en sus procesos de producción y comercialización exista la posibilidad de darle valor agregado y así participar en diferentes mercados con calidad y precios competitivos. Con esto se logra promover el desarrollo económico de sus comunidades, motivando el posicionamiento estratégico mediante la instrumentación de proyectos de impacto local y regional.

Desarrollo del capital físico

Esta vertiente plantea estrategias de preservación, regeneración y aprovechamiento de los recursos naturales y contribuye a procesos de coordinación y gestión que amplían la infraestructura en medios de producción, comunicación y servicios básicos, equipamiento urbano y vivienda. Tomando en cuenta que así como las personas son el recurso más importante para el desarrollo de las sociedades, también la disponibilidad de recursos naturales y el acceso a una infraestructura física eficiente, permite mayor equidad en el crecimiento de una comunidad o región.

En ese sentido, las empresas rurales participan desarrollando proyectos que consideran el uso adecuado y manejo racional de los recursos naturales disponibles, con

la aplicación de prácticas agrícolas que no degraden o tengan un mínimo impacto negativo en los suelos, con innovaciones tecnológicas para el uso eficiente del agua y la energía eléctrica. Esto se logra a través de modelos integrales de agricultura controlada, sistemas de riego adecuados y fuentes alternativas de energía como la eólica y el uso los bioenergéticos.

También en el desarrollo de la infraestructura física, la empresa rural participa como un instrumento efectivo para gestionar y hacer llegar servicios básicos y especializados a sus socios y a la población en general, desde caminos, puentes, tendido eléctrico, sanidad y mejoramiento de la vivienda rural, hasta los aspectos relacionados con la asistencia técnica, financiamiento, seguro agrícola, comercialización de insumos y productos, servicios de telefonía rural y medios cibernéticos.

Desarrollo del capital humano

Se enfatiza en las personas, quienes dotadas de valores y conocimientos, desarrollan todas sus capacidades, amplían sus opciones y oportunidades, fortalecen espacios y mecanismos de participación para que de acuerdo con sus necesidades e intereses, mejoren su calidad de vida y se atiendan las necesidades para la creación y consolidación de empresas rurales.

En ese sentido, la empresa rural es un vehículo eficaz para desarrollar el capital humano basada en los principios universales cooperativos, considera la educación de sus integrantes como un elemento básico, con base en un diagnóstico de necesidades reales, elabora sus propios planes de capacitación y adiestramiento intra y extramuros, así mismo, aporta sus propios recursos para lograr este objetivo tales como: terrenos y establecimiento de unidades demostrativas que soporten la transferencia de tecnologías innovadoras, considerando para ello la contratación del acompañamiento técnico a cargo de profesionistas seleccionados que contribuyan al desarrollo de capacidades y habilidades de sus asociados.

Desarrollo del capital social

Esta vertiente busca incrementar la participación y gestión social de la población rural en la toma de decisiones en los diferentes ámbitos del desarrollo de sus regiones, promover sinergias entre las organizaciones económicas y de servicios financieros rurales,

así como fortalecer procesos de autogestión que permitan un mayor poder de negociación y posicionamiento de los productores rurales.

Por lo tanto, es necesario promover su participación activa en los órganos de representación democrática con la finalidad de proponer y orientar la política de sus regiones, así como la integración horizontal y vertical de los demás productores que permita incrementar su poder de gestión y negociación para la generación de proyectos de impacto estatal, regional o nacional.

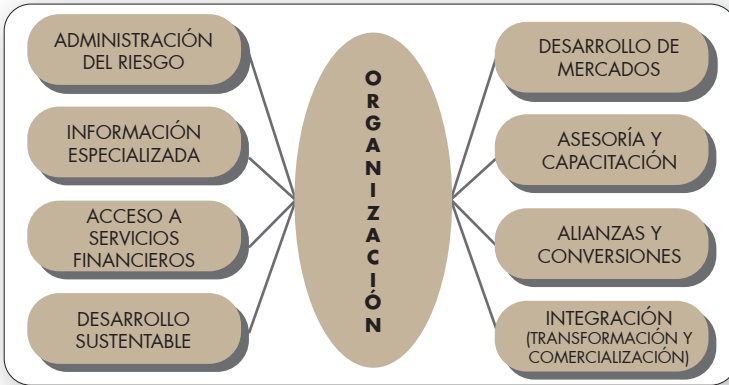
Finalmente, se destaca que para alcanzar el desarrollo rural integral en los territorios, la conformación de productores en torno a una Organización Económica Rural (OER) se convierte en una pieza fundamental como aquella entidad planeada, para que los diferentes actores de la sociedad cumplan sus objetivos comunes, apoyen la generación de riqueza y se tengan mejores condiciones de vida en sus familias y comunidades.

La conformación de la empresa rural

La importancia de organizarse por parte de los productores, se centra principalmente en aquellos que tengan potencial y la intención de crecer en sus diferentes procesos, que les permita integrarse exitosamente a su red de valor correspondiente, así como partir del hecho de que el fundamento de una organización es hacer, en conjunto, lo que de manera individual no se ha podido.

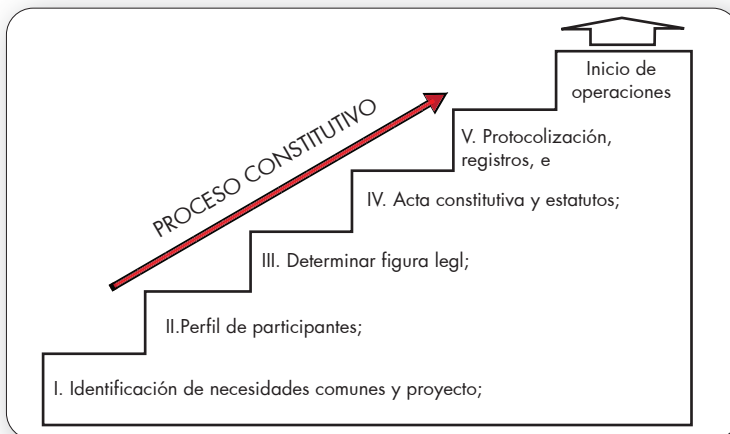
En las empresas rurales se debe destacar la importancia del por qué organizarse e identificar plenamente los elementos mínimos que se requieren para poder crearla, el papel que juega en el desarrollo de los productores y sus comunidades, así como las condiciones que han favorecido a que perduren en el tiempo con transparencia y rendición de cuentas.

Así, el papel que juega la empresa es transversal y desempeña diferentes funciones que van desde la gestión de apoyos; acceso a servicios de asesoría; información; almacenaje y transporte; administración del riesgo climático, biológico, moral y comercial; la compra consolidada de insumos y materias primas; la transformación de sus bienes primarios agregándoles valor en el acopio, selección, empaque y, finalmente, al compactar la oferta de los productos permite tener un mayor poder de negociación a sus integrantes.



Llevar acciones productivas de manera coordinada, también favorece el uso racional de los recursos de cualquier índole, con lo que ayuda a contribuir sustancialmente en el desarrollo familiar y bienestar comunitario. No obstante, para lograr los propósitos de la organización económica, es necesario tomar en cuenta elementos mínimos de sus integrantes: que estén comprometidos; que tengan necesidades y objetivos comunes: que aporten recursos físicos y financieros, y que estén dispuestos a sujetarse a sistemas de control y seguimiento.

Por lo tanto, es importante destacar que antes de elegir un esquema de asociación legal que norme las actividades productivas de una empresa rural, es preponderante que sus integrantes pasen por un proceso organizativo que les permita tener mayor claridad de los riesgos y compromisos que asumen, y que tengan conocimiento detallado de las diversas figuras jurídicas que pueden elegir para trabajar en conjunto.



Por consiguiente, se puede enunciar una serie de pasos a los que deben sujetarse los productores para conformar una empresa rural antes de iniciar operaciones:

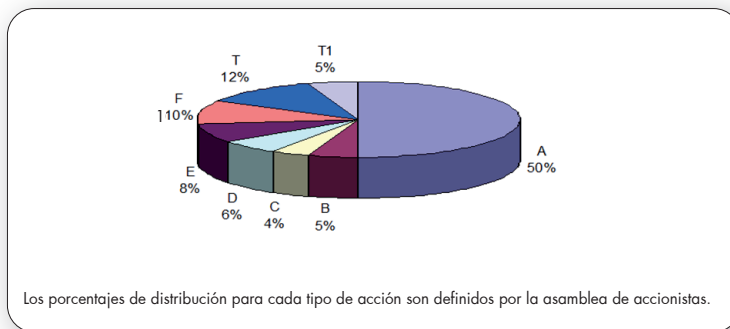
1. Identificar claramente sus necesidades y el planteamiento de un proyecto, que servirá como punto de partida y orientación;
2. Reconocer que los interesados estén en condiciones de poder participar tomando en cuenta las restricciones y naturaleza de sus actividades, así como definir el perfil y requisitos de los participantes, y es aquí donde se establecen sus aportaciones, materiales, monetarias, de trabajo, etcétera;
3. Determinar la figura legal acorde a sus necesidades y actividades a desarrollar en un futuro;
4. Elaborar el acta constitutiva y los estatutos en donde se detalle ampliamente el objeto social que son las actividades que desarrollarán en el futuro y plantear claramente derechos y obligaciones que asumen, y
5. Protocolizar los documentos e inscribirlos en los registros correspondientes lo que les dará fe y legalidad, y finalmente estar en condiciones de iniciar operaciones.

También es necesario hacer hincapié en que la conformación de la empresa es sólo la primera etapa, ya que con el paso del tiempo los productores tendrán en el desarrollo de sus actividades conjuntas, una serie de obstáculos que deberán resolver y para ello se requiere que tengan un fuerte compromiso y sentido de identidad con su organización. En ese sentido, existen dos elementos que hacen que las empresas rurales se mantengan y logren conservar un crecimiento consolidado: la propiedad asociativa y la gobernabilidad.

Propiedad asociativa

Este elemento consiste en establecer plenamente a través de instrumentos como certificados de aportación, acciones y partes sociales, la acreditación de la par-

ticipación proporcional de cada uno de los socios productores, inversionistas, trabajadores y asociados temporales en la propiedad de la empresa, los cuales deben estar definidos en sus estatutos o en su reglamentación específica. A partir de esto, se pueden tener beneficios tales como administrar el riesgo para la protección del patrimonio de la organización, fortalecer la confianza para generar negocios con terceros, respaldar su capitalización y crecimiento ante fuentes financieras, principalmente.



Gobernabilidad

Es un mecanismo de toma de decisiones de los socios, autoridades, directivos y personal operativo que guía la administración de la empresa para el logro de su visión, misión y objeto social con legitimidad, razonabilidad, eficiencia, rendición de cuentas y transparencia, definiendo claramente la delegación de facultades y responsabilidades de cada uno de los participantes.

Con ello se pueden tener los beneficios siguientes: comunicar en forma precisa y oportuna asuntos importantes que incidan en el logro de los objetivos de la empresa; establecer mayor transparencia y confiabilidad; propiciar y supervisar la disciplina, el orden, el respeto a principios y valores, y además, favorecer la existencia y consolidación de liderazgos de los directivos y operadores que conlleve a un posicionamiento de la empresa en el entorno en que se desarrolla.



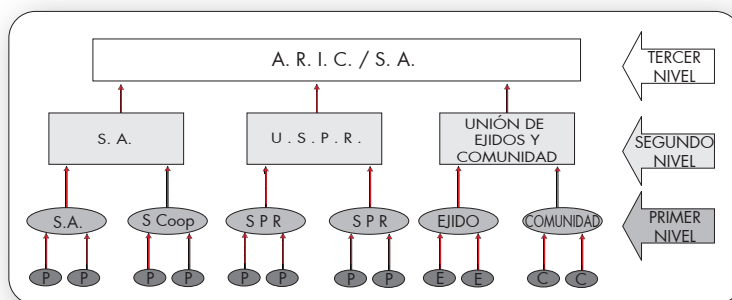
Esquemas de integración empresarial y su marco jurídico

Como ya se comentó, se considera que entre más integrados se encuentren los productores, mayor poder de negociación tendrán en todas las etapas de su proceso productivo. Cada esquema de integración debe estar en el marco de la legislación mexicana vigente, misma que plantea tres tipos de asociación: las sociedades rurales, mercantiles y organismos civiles.

Las sociedades rurales se encuentran al amparo de la Ley Agraria y se pueden identificar con la comunidad, el ejido, la Unión de Ejidos, la Sociedades de Producción Rural (SPR), la Unión de Sociedades de Producción Rural (USPR) y las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC).

Las sociedades mercantiles están regidas por la Ley General de Sociedades Mercantiles y se tienen identificadas a la Sociedad Anónima (SA) y la Sociedad Cooperativa (SCoop), cada una tiene sus propias variantes. Los organismos civiles están regidos por el Código Civil y aquí se encuentran la Sociedad Civil (SC) y Asociación Civil (AC).

Independientemente de la figura que haya elegido, se han identificado diferentes niveles de integración de las organizaciones económicas, que están en función de las actividades que realizan, el tamaño de la empresa y por la cantidad de servicios que ofertan, se han tipificado como de primero, segundo y tercer nivel.



Organizaciones o empresas de primer nivel

Se caracterizan por componerse de personas físicas que se integran conforme a un objeto económico determinado y que por su tamaño, generalmente pequeño, permiten que los socios tengan relaciones personalizadas, precisas, responsables y de cooperación estrecha. Aquí podemos encontrar figuras como el ejido, la SA, la SCoop., la SPR, la AC y la SC.

Para consolidar actividades de producción, comercialización y acceso a servicios en pequeña escala individuales o en común, se considera que la figura más recomendable para este nivel es la SPR, ya que es la más idónea, porque cuenta con un tipo de responsabilidad y capital definido, agrupa desde dos productores de cualquier régimen de tenencia y es de fácil constitución, además de que goza de prestigio ante otras empresas, bancos y organismos que inciden en el sector.

Las empresas de segundo nivel

Se caracterizan principalmente porque asocian a personas morales y cuentan con organizaciones de primer nivel en su membresía. Son mucho más impersonales en las relaciones internas, con toma de decisiones y participaciones a través de representantes o delegados y de acuerdo a las capacidades económicas de los asociados. Las figuras representativas son la Unión de Ejidos, la SA, Federación de Sociedades Cooperativas, Unión de Asociaciones Agrícolas o Ganaderas, USPR y ARIC, principalmente.

Las figuras más comunes para este nivel son la SA y la USPR, ya que permite asociar SPR, Ejidos y Uniones de Ejidos y están orientadas a la producción, industrialización,

comercialización, importación, exportación o comisionista a nivel de sistema-producto, municipio o región, y se pueden constituir a partir de dos o más sociedades de producción rural, facilitando el proceso constitutivo. Debe considerarse el alto grado de democracia para proponer y promover las acciones y soluciones para sus socios.

Empresas de tercer nivel

Son aquellas que se conforman con la participación de organizaciones de primer y segundo nivel, pueden incluir personas físicas y morales. Su objeto principal es proporcionar servicios especializados a sus socios enfocados a su integración a las cadenas productivas y redes de valor para mejores oportunidades y volumen de negocio. A escala regional o nacional, las figuras representativas son la ARIC, SA, Confederación de Sociedades Cooperativas y la Confederación de Sociedades de Solidaridad Social.

La figura más común y con mejor prestigio es la SA, porque su membresía se puede componer de diferentes tipos y tamaños de productores que actúan dentro de una misma cadena productiva u otras líneas de servicios.

Conclusiones

Desde que México se abrió a los mercados mundiales, los productores rurales agropecuarios entraron a mercados de competencia más agresiva, tanto local como internacional, en donde su permanencia y su posicionamiento dependerá necesariamente de su nivel de avance organizativo y de integración empresarial, así como del establecimiento de alianzas estratégicas que tengan entre ellos mismos y con los demás agentes de su red de valor, lo que propiciará ofrecer sus productos y servicios con mejor calidad y a precios competitivos.

Actualmente, existen esquemas de organización empresarial que ayudan a mitigar el rezago en el campo mexicano, además de contar con un amplio menú de opciones jurídicas que permiten cobijar las actividades de los productores rurales, resaltando que independientemente de la figura jurídica que se adopte y de los niveles de integración en que se encuentren, los socios deben estar dispuestos a que haya certidumbre en la propiedad asociativa, gobernabilidad y sistemas de rendición de cuentas, con lo que se logrará mayor identidad y sentido de pertenencia, así como transparencia en el funcionamiento de la empresa, lo que se manifestará en un crecimiento y desarrollo sostenido en sus familias, comunidades y regiones.

Bibliografía

Ley Agraria. Texto vigente.

Ley de Desarrollo Rural Sustentable. Texto vigente, *Diario Oficial de la Federación* (DOF) del 7 de diciembre de 2001.

Código Civil Federal. Texto vigente, DOF del 26 de mayo de 1928 (última reforma aplicada el 29/05/2000).

Ley General de Sociedades Cooperativas. Texto vigente, DOF del 3 de agosto de 1994 (última reforma aplicada el 04/06/2001).

Ley General de Sociedades Mercantiles. Texto vigente, DOF del 4 de agosto de 1934.

Modelo de Reglamento Económico y Financiero para Agroempresas, Banco de México (FIRA), Documento, Junio de 1996.

La Gobernabilidad de la Empresa. Juan Sulvarán. http://www.veneeconomy.com/site/files/articulos/artEsp94_97.pdf.

