





# Las empresas integradoras (INTEGRA) en el marco del programa de Fomento a la Inversión Pública y Privada en la Propiedad Rural

VIDAL QUINTANA EQUIHUA

*A Sandy, Paulina y Emiliano que como familia son mi motivo de dedicación y aliciente para valorar la vida y enfrentarla con arrojo.*

## RESUMEN

Realiza un breve análisis sobre las razones que propiciaron la creación de la Procuraduría Agraria, así como el compromiso que tiene con los productores y con el desarrollo productivo del campo, para lo cual en el programa de Fomento a la Inversión Pública y Privada en la Propiedad Rural (FIPP), existe una figura denominada Empresas Integradoras, entidades de servicios especializados que asocian personas físicas o morales micro, pequeñas o medianas, cuyo objetivo es competir en los diferentes mercados y no entre sí. El estudio se enfoca en los nueve pasos para conformar una organización económica rural de nivel superior, ejemplificándolo con casos de éxito que contaron con la asesoría del personal de la Procuraduría Agraria.

Palabras clave: empresa integradora; Procuraduría Agraria; Ley Agraria; sociedades rurales.

## PRESENTACIÓN

La reforma al Artículo 27 constitucional de 1992 dio lugar a que surgiera una nueva cultura e institucionalidad agraria, que hizo necesaria la creación de un órgano para la procuración de justicia agraria a fin de atender las necesidades de los hombres y las mujeres del campo. En este sentido, después de los procesos del reparto agrario y certificación de la propiedad social, la Procuraduría Agraria tiene como enfoque promover el desarrollo productivo del campo, impulsando el crecimiento económico sustentable en las condiciones que la propia ley define.

Por ello, se impulsa a los núcleos agrarios para que trabajen de manera organizada, con enfoques de producción empresarial buscando el desarrollo rural integral a través de la ejecución de proyectos de inversión para el bienestar comunitario.

El crecimiento del México agrícola, urbano, industrial y turístico tendrá lugar principalmente en el espacio de la propiedad rural, por lo que esta opción debe ser en forma ordenada, bien aprovechada y regulada por los esquemas jurídicos previstos en el marco legal.

La República mexicana está constituida por una biodiversidad catalogada como de las más ricas a escala mundial, con gran variedad de ecosistemas que permiten la combinación de múltiples formas de vida y también de la influencia creciente de las actividades del ser humano, cuyas mutuas interacciones con el resto del entorno dan el sustento de vida sobre el planeta. Por ello, el ordenamiento territorial y organizativo constituye una realidad estimulante para el adecuado manejo de los recursos naturales con que cuentan los núcleos agrarios, que además es obligatoria para el desarrollo de las actividades de la Procuraduría Agraria.

## ANTECEDENTES

Los productores del campo, de manera individual, han perdido su capacidad económica y competitividad, lo que ha provocado el deterioro de su ingreso. Es necesario generar economías de escala que les permita acceder a más y mejores servicios, a precios competitivos y con la integración de su actividad económica a la cadena productiva, disminuir sus costos de producción, acceder a mejores servicios de comercialización que le reditúen mejores precios para sus cosechas y el acceso a mercados directos al consumidor, apropiándose de los márgenes que habitualmente se quedan en manos de intermediarios.

La competitividad es la base para alcanzar un mayor bienestar de la población rural, en particular la producción primaria requiere de un fuerte impulso a la organización, ya que es el único medio disponible para que sea tangible la atención de fondo a la problemática que está descapitalizando a la gente del campo mexicano. Los altos costos de producción afectan directamente la rentabilidad de estas actividades por lo que, para atacar el problema y sea permanente el cambio situacional del productor, es necesaria la organización económica, que ha dado resultados no sólo en México sino en países de centro y Sudamérica, Europa y, particularmente, en Estados Unidos de América, donde parte de su política agrícola es apoyar con subvenciones a las organizaciones de productores.

Por tal motivo, la Procuraduría Agraria busca consolidar a las organizaciones de productores para que sean fuertes, modernas, competitivas, impulsando la generación de empresas rentables en el sector rural, desarrollando el talento emprendedor de sus asociados a fin de que se constituyan como agroempresas generadoras de empleo.

La premisa fundamental es que estas organizaciones representen los intereses de sus asociados, que estén reguladas conforme al marco legal aplicable y que garanticen los derechos y obligaciones de sus socios. La meta es que los programas o apoyos estatales o federales lleguen a la población objetivo, que sean eficientes e impacten el desarrollo del campo mexicano.

Para ello, la Institución ha considerado dentro del programa de Fomento a la Inversión Pública y Privada en la Propiedad Rural (FIPP) la opción para crear una figura asociativa de nivel organizativo superior denominada "Empresa integradora", que se define como una empresa de servicios especializados que asocia a personas físicas y morales de escala micro, pequeña y mediana, su objetivo fundamental es competir en los diferentes mercados y no entre sí. La integración de unidades productivas permite la obtención de ventajas económicas que las empresas y productores, en lo individual, difícilmente pueden lograr.

## OBJETIVOS PARTICULARES

- Disminuir costos;
- Obtener mayor producción;
- Más calidad en los productos, y
- Aplicar sistemas sustentables.

La idea central es inducir la “especialización y profesionalización” de las unidades productivas en alguna de las diferentes etapas del ciclo de fabricación de un bien determinado, como investigación y desarrollo, diseño, ensamble, subcontratación de productos, procesos industriales y servicios especializados, que den como resultado un producto altamente diferenciado en calidad, precio y oportunidad de entrega. La columna vertebral de estas empresas son precisamente los servicios especializados.

En consecuencia, mediante el modelo de la empresa integradora se pretende formar un núcleo de personal prestador de servicios altamente calificado que debe ocuparse de las actividades más críticas del proceso productivo, mientras los productores rurales se dedican exclusivamente a producir lo que sin lugar a dudas tiene efectos importantes en la calidad y productividad de las empresas, evitando dispersión de acciones para concentrarse en proyectos que detonen procesos de desarrollo sustentables, con efectos multiplicadores significativos.

De origen, el Artículo 27 constitucional, la Ley Agraria y la Procuraduría Agraria tienen el propósito de elevar el nivel de vida de los campesinos mediante el mejoramiento de las superficies que poseen, es decir, si las tierras se mejoran no se altera la clasificación inicial en que estaban consideradas.

La Ley Agraria señala los derechos que ejidos y comunidades tienen sobre sus tierras, del uso y usufructo permitido y la extensión máxima de tierra que un ejidatario puede tener. Expone también el derecho de los ejidatarios y comuneros a conformar sociedades mercantiles y asociaciones rurales; asimismo, la firma de contratos y convenios de asociación; el aprovechamiento de las aguas del ejido y la posibilidad de los ejidatarios de enajenar sus derechos parcelarios dentro del núcleo agrario, cumpliendo los requisitos de ley así como el derecho de sus familiares sobre las tierras.

Además, la ley considera como sujetos de derecho a ejidatarios, comuneros, sucesores de ejidatarios o comuneros, ejidos, comunidades, pequeños propietarios, vecindados, posesionarios, jornaleros agrícolas, nacionaleros y colonos. Por lo que todos los campesinos tienen derecho a recibir los beneficios que la Ley Agraria otorga, así como los servicios que en forma gratuita proporciona la Procuraduría Agraria.

Por ello la Institución buscará, permanentemente, establecer las condiciones para:

- Canalizar recursos de inversión y crediticios que permitan la capitalización del campo;
- Fomentar la conjunción de predios y parcelas en unidades productivas;
- Propiciar todo tipo de asociaciones con fines productivos entre ejidatarios, comuneros, propietarios privados y cualquiera de estos entre sí;
- Promover la investigación científica, técnica y la transferencia de sus resultados entre todos los productores rurales;

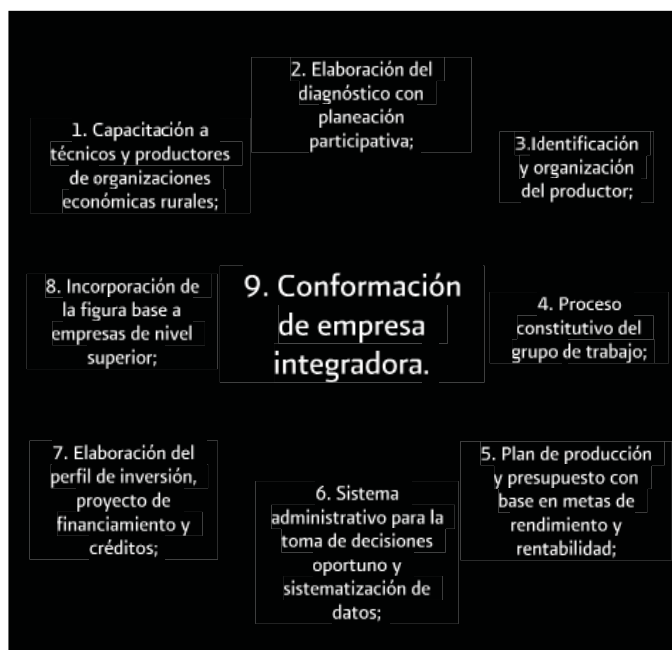
- Apoyar la capacitación, organización y asociación de los productores para incrementar la producción y productividad, mejorar la transformación, comercialización, y
- Asesorar a los trabajadores rurales y llevar a cabo las acciones que propicien el desarrollo social y regionalmente equilibrado del sector rural.

En este sentido, se ha definido un procedimiento operativo que representa esta filosofía social y humanista en el que, sin lugar a dudas, lo más importante es alcanzar el bienestar de la gente que vive a lo largo y ancho del territorio mexicano.

### PASOS PARA CONFORMAR UNA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA RURAL DE NIVEL SUPERIOR (EMPRESA INTEGRADORA)

Una empresa integradora será una persona moral que se constituya con el objeto de prestar servicios altamente calificados a sus asociados, así como para realizar gestiones y promociones tendentes a modernizar y ampliar la participación de la micro, pequeña y mediana empresa.

A continuación se detallan los pasos que los productores deberán cubrir en forma gradual para formar una empresa integradora con el propósito de asegurar el desarrollo de sus asociados y cumplir con éxito los objetivos y expectativas comunes, llevando a la práctica de manera ordenada el aprendizaje y la visión empresarial de la gente del campo mexicano.



## PRIMER PASO: CAPACITACIÓN DE TÉCNICOS Y PRODUCTORES

Los productores con potencial de asociarse deben conocer, a través de las propuestas de capacitación de la Procuraduría Agraria, la importancia y beneficios que les reportaría participar en un esquema de cooperación empresarial y, en especial, en el de INTEGRA, así como la forma de operación y los requisitos que deben cubrir para su formalización.

La capacitación a técnicos es una herramienta para:

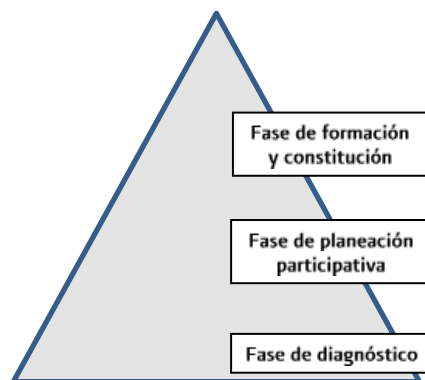
- Actualizar los conocimientos con base en las necesidades de los productores;
- Organizar la información para transferirla a los productores en relación con sus objetivos y metas;
- Aplicar nuevas metodologías para la productividad, y
- Convertirse en un verdadero profesional de la productividad.

La capacitación se debe dirigir al cumplimiento de objetivos y metas, es decir, con sentido de trascendencia, esto a los productores indudablemente les permitirá:

- Tomar las mejores decisiones en cada nuevo ciclo productivo;
- Conocer nuevas tecnologías derivadas de la investigación científica y experimentación de otros productores, y
- Contar con operadores calificados para incrementar la productividad.

## SEGUNDO PASO: ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICO PRODUCTIVO CON PLANEACIÓN PARTICIPATIVA

El diagnóstico es la descripción y análisis de una situación en tiempo y espacio específicos, donde se examinan síntomas y signos, es decir, causas y efectos. Es un proceso permanente y continuo de reflexión y análisis sobre la realidad, partiendo de la colecta, integración y análisis de información (sistematización).



Es útil para:

- Recrear la imagen que tienen los sujetos de desarrollo sobre sí mismos y su entorno, con lo cual se logra un mayor grado de acuerdo y compromiso colectivo con los proyectos e iniciativas emanadas del proceso de planeación;
- Generar y ofrecer información suficiente y necesaria para apoyar la toma de decisiones, e
- Identificar los problemas tanto internos como del entorno en relación con su situación actual, explicándose el porqué están así las cosas buscando propuestas de solución.

El diagnóstico, para que sea útil, no debe ser improvisado sino acordado y planificado con los actores locales, orientado a privilegiar la información de las áreas de atención del grupo, ser lo más preciso posible, rápido pero con la información necesaria para tomar decisiones, participativo y representativo de los actores.

De ahí que sean necesarios tantos diagnósticos como grupos u organizaciones se atiendan. Puede haber diagnósticos similares, pero no idénticos, aun cuando los grupos u organizaciones atendidas tengan la misma vocación productiva.

Cuando se habla de un documento de diagnóstico no se refiere a un "formato" en específico, sino que la información obtenida debe llevar un orden, de tal forma que al leerlo se note congruencia y pertinencia, es decir, la información que ahí se presente debe estar sistematizada (ordenada de manera lógica y analítica), que los datos sean acordes a los problemas planteados y, por supuesto, a las propuestas de solución.

Por lo general, las propuestas de guión de un documento de diagnóstico varían, sobre todo en términos institucionales ya que cada instancia pone énfasis en el rubro del sector al que pertenece o le interesa.

Lo relevante es tener claridad en los componentes con los cuales se puede estructurar un documento de diagnóstico, que responda a las necesidades de entender su realidad, explique la situación interna del grupo y su relación con el entorno.

Con la información obtenida en un diagnóstico, el grupo aprende a caracterizar la situación en que se encuentra, identificando sus fortalezas y debilidades como base para la toma de decisiones destinadas a transformar su realidad.



### TERCER PASO: IDENTIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PRODUCTOR

La importancia de que los productores se organicen, se centra principalmente en aquellos que tengan potencial e intención de crecer en sus diferentes procesos, que les permita integrarse exitosamente a su red de valor y 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 de por qué organizarse e identificar plenamente los elementos mínimos que se requieren para 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.

Así, el papel que juega la empresa es transversal y desempeña diferentes funciones que van desde la gestoría 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; transformación de sus bienes primarios, selección, empaque y, finalmente, al compactar la oferta de los productos permite a sus integrantes tener mayor poder de negociación.

Llevar acciones productivas de manera coordinada también favorece el uso racional de los recursos de cualquier índole, lo que ayuda sustancialmente al 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.

### CUARTO PASO: PROCESO CONSTITUTIVO

Antes de iniciar operaciones, los productores deben sujetarse como mínimo a:

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 participar a partir de las restricciones y naturaleza de sus actividades, así como definir el perfil y requisitos de los participantes. 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 el futuro;
4. Elaborar el acta constitutiva y los estatutos que detallen el objeto social o las actividades que desarrollarán, planteen claramente derechos y obligaciones que asumen, y
5. Protocolizar los documentos e inscribirlos en los registros correspondientes lo que les dará fe y legalidad.

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 tener un fuerte compromiso y sentido de identidad con su organización. En ese sentido, existen dos elementos para 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 participación 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, es posible tener beneficios como administrar el riesgo para la protección del patrimonio de la organización, fortalecer la confianza para generar negocios con terceros y 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 las facultades y responsabilidades de cada participante.

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 que conlleven a un posicionamiento de la empresa en el entorno en que se desarrolla.

### ORGANIGRAMA TIPO DE UNA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA BÁSICA



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, las mercantiles y los organismos civiles.

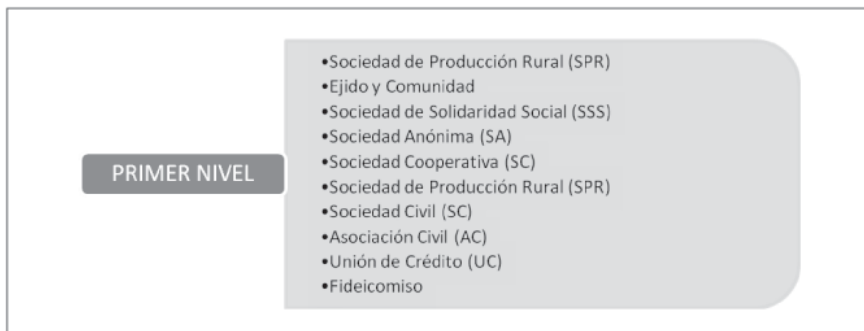
Las sociedades rurales se encuentran al amparo de la Ley Agraria y se pueden identificar con la comunidad, el ejido, la Unión de ejidos (UE), las Sociedades de Producción Rural (SPR), la Unión de Sociedades de Producción Rural (USPR) y las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC).

Las Sociedades Mercantiles están regidas por la Ley General de Sociedades Mercantiles, considera a la Sociedad Anónima (SA) y Sociedad Cooperativa (SCOOP), cada una con sus variantes. Los organismos civiles están regulados en el Código Civil y aquí se encuentran la Sociedad Civil (SC) y Asociación Civil (AC).

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

#### ORGANIZACIONES O EMPRESAS DE PRIMER NIVEL

Se caracterizan por que se componen de personas físicas integradas conforme a un objeto económico determinado, que por su tamaño generalmente pequeño, permite a los socios tener relaciones personalizadas, precisas, responsables y de estrecha cooperación.



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

Derivado de las acciones de constitución de grupos de trabajo en figuras asociativas de primer nivel, el productor organizado puede ganar valor agregado en:

- Financiamiento suficiente y oportuno;
- Negociación directa y a escala con clientes y proveedores;
- Insumos a mejor precio, específicos, de mejor calidad y oportunos;
- Mejor precio de venta y seguridad de pago para su cosecha y productos;
- Participación en la planeación, operación y evaluación de políticas y programas regionales de fomento;
- Capacidad para adquirir equipamiento;
- Servicios a la producción y acceso a la información;
- Capacitación y asistencia técnica especializada, y
- Programas regionales de largo plazo para mejorar el medio ambiente.

#### QUINTO PASO: PLAN DE PRODUCCIÓN Y PRESUPUESTO CON BASE EN METAS DE RENDIMIENTOS Y RENTABILIDAD

El productor de alto rendimiento debe tener planificadas todas las actividades para saber qué va hacer, con qué lo va hacer, cuándo lo va hacer y cómo lo debe hacer. **La planeación es la herramienta del productor exitoso**, los planes de producción se deben elaborar para cada parcela y productor. En los procesos de calidad y de alto rendimiento no existen paquetes tecnológicos genéricos o iguales.

Uno más de los estudios que suelen ser tomados con demasiada ligereza y que en muchas ocasiones se elaboran sólo por cubrir el requisito solicitado por las instituciones, es el diseño comercial. Si bien es cierto que por el tipo de proyecto que se está elaborando, no se requiere un estudio comercial exhaustivo, en cualquiera de los casos es de fundamental importancia tener conocimiento de cuestiones básicas que giran en torno al producto que se comercializará tales como las características de la competencia, las condiciones que debe tener el producto o servicio que se ofertará para que sea atractivo y competitivo.

Por ello, se recomienda que se le invierta el tiempo y la dedicación necesaria para obtener datos reales y concisos de mercado que ayuden a determinar la viabilidad comercial del producto y las adecuaciones pertinentes para que tenga amplias posibilidades de ser comercializado.

La información obtenida en el diagnóstico permite, después de su análisis, decidir si es conveniente o no ofrecer el producto en las condiciones en que se está planteando.

Como se mencionó, cada idea de proyecto muestra diferentes necesidades y niveles de profundidad de información, por lo que el grupo requiere definir en primer lugar el propósito y las actividades para conseguir sólo la información relevante y entonces formular una estrategia.

Como segundo paso, se deben seleccionar las fuentes y herramientas de información más significativas, confiables y de menor costo, que faciliten la recopilación y el análisis de datos para determinar la situación actual del mercado.

Si el proyecto resulta viable, se deberá tomar la decisión de continuar con su ejecución, para lo cual habrá que definir una estrategia comercial acorde al proyecto, es decir, la forma en que el grupo pretende comercializar el producto o servicio en un mercado específico. Para ello existe una disciplina orientada a posicionar a la empresa ventajosamente en relación con los consumidores y la competencia, que recibe el nombre de mercadotecnia.

Para lograr beneficios en la compañía se puede usar lo que comúnmente se denomina mezcla de mercadotecnia, que se define como el conjunto de variables que prepara a una empresa para producir un efecto deseado por parte de los consumidores. Lógicamente, el deseo es influir sobre la demanda del producto a ofrecer, buscando que se adquiera cada vez más y por un mayor número de personas. Dentro del conjunto de la mezcla se encuentra el Producto, la Promoción, el Precio y la Plaza. Asimismo, cada una de estas divisiones está conformada por todas las variables de mercadotecnia que analiza y desarrolla una empresa para cambiar los hábitos de consumo a su favor.

Hay que recordar que el centro de toda mercadotecnia será siempre el cliente y, por ende, su satisfacción.

#### SEXTO PASO: SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES OPORTUNAS Y SISTEMATIZACIÓN DE DATOS

Se requiere implantar en todas las organizaciones económicas rurales la cultura del análisis de datos oportunos y el diagnóstico de las condiciones particulares de desarrollo del entorno para la toma de decisiones. En la agricultura y las actividades pecuarias la oportunidad es vital, por lo que las decisiones que se toman deben ser igualmente oportunas, por ello la información debe fluir y retroalimentar tanto a los administrativos como al personal de campo.

El productor eficiente siempre debe llevar un registro para saber cuándo hizo la acción, a qué hora la hizo, con qué producto y cuál fue la eficiencia de la acción. Esto le permite:

- Manejo eficiente de los recursos;
- Monitoreo permanente para detectar imprevistos;
- Evaluación de resultados;
- Determinar lo que se puede mejorar;
- Establecimiento de la nueva meta de rendimiento, y
- Evaluación del desempeño económico de la organización.

En los incipientes trabajos de la Procuraduría Agraria en la década de los noventas, se diseñaron los instrumentos de organización agraria básica, su principal enfoque fue el adiestramiento en el uso y disfrute de los derechos agrarios de los integrantes del régimen social, a la fecha vemos que es necesario modernizar y pasar al siguiente nivel organizativo con objetivos productivos y empresariales, por lo que debemos promover mediante profundos esquemas de capacitación, por ejemplo, la profesionalización del libro de contabilidad, utilizando sus principios para satisfacer las necesidades actuales mediante la asesoría de contadores y administradores, dejando de lado la improvisa-

ción y contar con las bases suficientes que les permita acceder a recursos económicos como apoyos gubernamentales, créditos e inversión privada, del mismo modo al hablar de transferencia tecnológica al campo; las organizaciones de productores carecen de conocimientos informáticos y técnicas para la adecuada optimización de sus recursos, que como resultado les ofrezca mayor rentabilidad en la actividad productiva a la que se dedican, en este caso las redes sociales de Internet pueden ser herramientas de importancia relevante en las actividades de comercialización.

### SÉPTIMO PASO: ELABORACIÓN DEL PERFIL DE INVERSIÓN, PROYECTO DE FINANCIAMIENTO Y CRÉDITO

La identificación de la idea de inversión debe partir de la aplicación de los seis pasos anteriores, lo que permite elaborar un diseño de proyecto que considere a los elementos que le dan viabilidad, como son: organizativos; comerciales; técnicos; administrativos; financieros y de capacitación, definiendo al final las actividades que el proyecto requiere para ponerlo en marcha y su futura consolidación en el mediano plazo.

Se entiende por el desarrollo de una actividad (amplia, global) innovadora, el conjunto acciones interrelacionadas dirigidas a objetivos definidos, con metas precisas y medibles, que debe ser realizada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y por un grupo de personas, solucionando o mejorando una situación.

*En el caso de las proyecciones orientadas a crear empresas, la planeación de actividades debe ser dirigida a obtener mayores ingresos económicos, siendo el eje articulador y el espacio estratégico para el desarrollo de capacidades técnicas, organizativas, gerenciales, financieras y comerciales de quienes integren el grupo que lo van a ejecutar, es decir, sirve para que la gente tome decisiones de hacer o no la inversión, tratando de minimizar los riesgos que esto conlleva. Por tanto, su desarrollo no es lineal y menos sus resultados. Se dan avances, retrocesos y hasta momentos de parálisis que son parte de la dinámica del campo de acción de los proyectos y sus impactos.*



**ASPECTOS A CONSIDERAR EN SU ELABORACIÓN:**

a) Etapas del proceso de inversión;	g) Administración;
b) Impacto ambiental;	h) Organización;
c) Estudios de preinversión;	i) Costos;
d) Producto;	j) Financiero;
e) Mercado;	k) Evaluación, y
f) Técnico;	l) Medición de riesgos.

**BASES PARA SU PREPARACIÓN:**

- 1) Se elaborará un estudio de gran visión enfocado al agronegocio elegido, y
- 2) Se diseñará un perfil de inversión basado en la información del estudio anterior con el propósito de obtener recursos de financiamiento y crediticios ante instituciones gubernamentales y banca comercial, con la participación de los productores.

Como ejemplo de este paso, en el municipio de Salvatierra, correspondiente a la residencia de Valle de Santiago, estado de Guanajuato, el ingeniero Juan Carlos García Vigil elaboró el perfil de inversión, proyectó el financiamiento y créditos para conformar una organización económica rural de nivel superior en la que se adoptó el programa para lograr la alta productividad del maíz por ocho SPR y, como se aprecia en el cuadro siguiente, Guanajuato es de los estados con mayor incidencia en esa actividad productiva de acuerdo con el censo elaborado por INEGI.



El programa consiste en aumentar la rentabilidad de las cosechas al hacer menos costosas la siembra y cosecha logrando por las ventas en volumen mayores ingresos, en este caso, además se incrementó la productividad de 7 a 18 toneladas de maíz por hectárea aplicando una metodología científica con transferencia tecnológica de bajo costo a productores organizados y capacitados.



Además de las ventajas anteriores, la organización ha logrado, mediante la instrumentación de esquemas cooperativos y la profesionalización de sus actividades, consolidar una bodega de almacenamiento con capacidad de 25,000 toneladas.

#### **OCTAVO PASO: INCORPORACIÓN DE LAS FIGURAS ASOCIATIVAS A EMPRESAS DE NIVEL SUPERIOR**

Hasta el paso anterior, se debe aplicar el procedimiento con sus actividades a todos los grupos de trabajo proyectados a conformar como integrados a la organización económica rural de nivel superior (empresa integradora). Por lo descrito, se sabe que se asocian a personas morales, que cuentan con organizaciones de primer nivel en su membrecía, que han pasado por un proceso de aprendizaje y consolidación organizativo en su estructura interna, con relaciones internas mucho más impersonales, con toma de decisiones y participaciones a través de representantes o delegados y de acuerdo con las capacidades económicas de los asociados.

Los integrados deben contar con una visión que les permita orientar sus actividades a la producción, industrialización, comercialización, importación, exportación o comisionista por sistema-producto, municipio o región, y que puedan constituirse a partir de dos o más *SPR*, facilitando el proceso constitutivo. Para ello es fundamental considerar y promover un alto grado de democracia para proponer las acciones y soluciones para sus socios.

SEGUNDO NIVEL

- Unión de Sociedades de Producción Rural (USPR)
- Unión de Comunidades y Ejidos (UC o UE)
- Sociedad Anónima (SA)
- Federación de Sociedades Cooperativas (FSC)
- Unión de asociaciones agrícolas o ganaderas (UAA o UAG).
- Unión de Sociedades de Producción Rural (USPR)
- Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC)
- Unión de Sociedades de Solidaridad Social (USSS)
- Unión de Crédito (UC)

Una vez realizado lo anterior, se define el proyecto de figura asociativa de nivel superior que más convenga y se prepara el acervo documental y patrimonial que le dará operatividad a la organización.

Como ejemplo del octavo paso, en el estado de Zacatecas, localidad de San Antonio del Cipres, los licenciados Joel Arce Pantoja, Miguel Lara Muruato y Elías Ortiz González han logrado representar magníficamente el proceso de trabajo en equipo entre las áreas operativa y jurídica en beneficio de los campesinos zacatecanos mediante la instrumentación del proyecto de engorda ganadera a través de la producción de forraje verde en invernadero, cohesionando a 18 grupos de trabajo que obtuvieron el financiamiento para su ejecución, preparándolos para alcanzar el nivel superior organizativo.



En este interesante trabajo se logra la reconversión productiva con mejores rendimientos, logrando en 500 m<sup>2</sup> la equivalencia productiva de 50 hectáreas de agostadero de primera calidad para la engorda 48 cabezas de ganado, disminuyendo significativamente los costos de producción y ampliando en gran medida la rentabilidad de la actividad, asimismo es importante mencionar el adecuado uso de los recursos naturales que en este caso se da principalmente al agua tan escasa en la región y que anteriormente era sinónimo de pobreza y alta marginación.

## NOVENO PASO: CONFORMACIÓN DE EMPRESAS INTEGRADORAS DE SERVICIOS Y COMERCIALIZACIÓN

Es preciso recordar que el esquema de INTEGRA consiste en promover el desarrollo regional, aprovechar los recursos locales, incrementar las oportunidades de empleo y, sobre todo, que las organizaciones económicas rurales no trabajen aisladas y se diluyan ante la creciente competencia y complejidad de los mercados.

Las empresas integradoras deben formalizarse bajo una personalidad jurídica distinta a la de sus asociados, por lo que se recomienda adoptar una figura mercantil, en especial la SA de CV, por ser la más reconocida tanto a escala internacional como por la banca de desarrollo, para que pueda realizar a nombre y cuenta de sus asociados todas las operaciones y la admisión de nuevos socios.

El artículo 80, fracción II, de la Ley del Impuesto sobre la Renta la define como toda persona moral constituida conforme al Decreto que promueve la organización de empresas integradoras publicado el 7 de mayo de 1993 en el *Diario Oficial de la Federación*, así como en el Decreto que modifica al diverso que promueve su organización, publicado el 30 de mayo de 1995 en el mismo diario.

La Ley del Impuesto sobre la Renta establece el régimen simplificado aplicable a las personas físicas y morales (empresa integradora), dedicadas a las actividades del sector primario (agricultura, ganadería, pesca, silvicultura y otros), mediante los decretos citados se les otorgaron facilidades administrativas, mayor seguridad jurídica y cumplir correctamente sus obligaciones.

## REQUISITOS PARA OBTENER EL REGISTRO COMO EMPRESA INTEGRADORA

- I. Tener personalidad jurídica propia, que su objeto social preponderante sea la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana organización económica rural integrada, y que su capital social no sea inferior a cincuenta mil pesos;
- II. Constituirse con las organizaciones integradas mediante la adquisición de acciones o partes sociales. La participación de cada una de ellas no podrá exceder a 30% del capital social. Deberán además, ser usuarias de los servicios que preste con independencia de que estos servicios se brinden a terceras personas; podrán participar en el capital de las empresas integradoras las instituciones de la banca de desarrollo, el Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad y, en general, cualquier socio siempre y cuando la participación de las integradas represente por lo menos 75% del capital social;
- III. No podrá participar en forma directa o indirecta en el capital social de las integradas;
- IV. Tener cobertura nacional o bien circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad, en función de sus propios requerimientos y los de sus socios;
- V. Percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradas. Podrán obtener ingresos por otros conceptos siempre que estos representen, como máximo, 10% de sus ingresos totales;
- VI. Presentar proyecto de viabilidad económico-financiero que señale el programa específico que desarrollará la empresa integradora elaborado en el octavo paso, y
- VII. Proporcionar a sus socios, cuando menos, algunos de los servicios especializados siguientes:
  - a) Tecnológicos, cuyo objetivo será facilitar el uso sistemático de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como de personal calificado, entre otros, para elevar la productividad y calidad de los productos de las empresas integradas;
  - b) Promoción y comercialización de los productos y servicios de las empresas

integradas con el propósito de incrementar y diversificar su participación en los mercados internos y de exportación, así como abatir los costos de distribución mediante la consolidación de ofertas, elaboración conjunta de estudios de mercado y catálogos promocionales, así como la participación en ferias y exposiciones;

c) Diseño que contribuya a la diferenciación de productos de las empresas integradas para mejorar su competitividad. Igualmente, el desarrollo y aplicación de innovaciones y elementos de originalidad que imprima a los productos características propias;

d) Subcontratación de productos y procesos industriales con el fin de complementar cadenas productivas y apoyar la articulación de diversos tamaños de planta, promoviendo la especialización, así como la homologación de la producción y, en consecuencia, mayor competitividad;

e) Promover la obtención de financiamiento en condiciones de fomento a efecto de favorecer el cambio tecnológico de productos y procesos, equipamiento y modernización de las organizaciones económicas rurales, con base en esquemas especiales de carácter integral que incluyan aspectos de capacitación y asesoría técnica, medio ambiente y calidad total de seguridad industrial orientados a incrementar la competitividad;

f) Actividades en común que eviten el intermediarismo y permitan a las integradas la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega;

g) Fomentar el aprovechamiento de residuos industriales con el propósito de utilizar los materiales susceptibles de reciclar para contribuir a la preservación del medio ambiente, y

h) Otros servicios que se requieran para el óptimo desempeño de las empresas integradas como son los de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial, capacitación de la mano de obra, mandos medios y gerenciales.

En el estado de Oaxaca, ejido de San Pablo Guilá, los ingenieros Rafael Gatica Rosas y Amauri Fernández Alvarado han logrado consolidar el sueño de ejidatarios y sus familias mediante un interesante proyecto integrador de productores de jitomate mediante la técnica de agricultura protegida (invernaderos).





En este proyecto se cuenta con una capacidad instalada de 35 invernaderos en seis hectáreas de superficie, en las que se obtiene un rendimiento de 350 toneladas por hectárea de jitomate con calidad de exportación en un ciclo de siete meses y, a partir del presente año, la funcionalidad de sus actividades se fundamenta en los principios organizativos y cooperativos de las empresas integradoras rurales.



Por lo anterior, estoy convencido que mediante la estructuración de actividades que apoyan a la producción primaria del campo, su transformación y comercialización vinculando a los productores con la actividad empresarial en la organización económica rural, se proporciona a los sujetos agrarios los elementos de conocimiento y crecimiento humano necesarios para lograr su bienestar, alcanzando con ello la visión y misión institucional. Por lo anterior, agradezco ampliamente al licenciado Rocendo González Patiño, Procurador Agrario, la oportunidad que me otorga al participar en el rumbo y dirección que ha definido para la segunda etapa de la Procuraduría Agraria.



