

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS
Departamento de Administración Agropecuaria



PAPEL QUE DESEMPEÑAN LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

Por:

CLAUDIA MARÍN LÓPEZ

TESIS

Presentada Como Requisito Parcial Para

Obtener el Título de:

INGENIERO AGRÓNOMO ADMINISTRADOR

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México, mayo de 2017

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS
Departamento de Administración Agropecuaria

PAPEL QUE DESEMPEÑAN LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

POR:

CLAUDIA MARÍN LÓPEZ

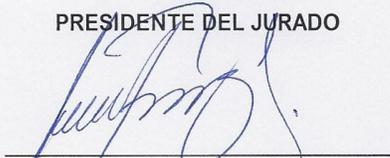
TESIS

Que somete a consideración del H. Jurado Examinador como requisito
parcial para obtener el Título de:

INGENIERO AGRÓNOMO ADMINISTRADOR

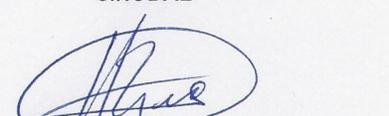
APROBADA POR:

PRESIDENTE DEL JURADO



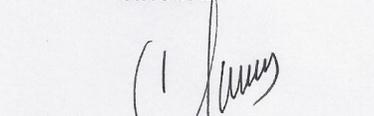
M.C. Rolando Ramírez Segoviano

SINODAL

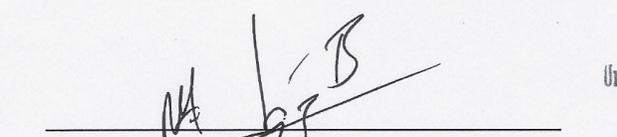


Ing. Heriberto Ríos Tapia

SINODAL



Dr. Gumerindo Álvarez Moreno



Dr. Lorenzo Alejandro López Barbosa
Coordinador de la División de Ciencias Socioeconómicas

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México, mayo de 2017

Universidad Autónoma Agraria
"ANTONIO NARRO"



**DIV. CS. SOCIOECONÓMICAS
COORDINACION**

DEDICATORIAS

Especialmente a mis padres y mi hermana quienes a lo largo de mi formación y a lo largo del camino me han dado su apoyo incondicional, y su confianza, a pesar de las pruebas difíciles que se han presentado en la trayectoria. Quienes me han alentado para seguir adelante y no darme por vencida, para formarme profesionalmente, siendo mi mayor motivación e inspiración para lograr mis sueños.

A mi madre: Ma. Guillermina López Téllez

Quien ha dedicado la mayor parte de su vida a cuidar cada uno de mis pasos, quien en cada caída ahí estaba para levantarme.

A mi padre: Ramón Marín López

Quien admiro por su fortaleza, valentía, quien ha dedicado su tiempo para darme una educación, y quien me ha enseñado a ser independiente, es mi pilar, lo quiero mucho y es un ejemplo a seguir.

A mi hermana Ma. Del Carmen Marín López

Quien ha sido mi amiga y me ha enseñado a seguir adelante y no rendirme, quien me ha brindado su apoyo incondicionalmente. Quien admiro por ser una gran mujer quien me ha enseñado a cumplir cada uno de mis sueños.

A mis hermanos: Enedina, Margarita y Gerardo

Por apoyarme, doy gracias a Dios por ser parte de mi vida y de mi familia y por cada momento que hemos compartido juntos.

A mis cuñados: Ricardo, Jaime y Uriel

Gracias al apoyo que he recibido de su parte, y han confiado en mí y con cada una de sus palabras y consejos brindados han logrado motivarme para tener más seguridad y confianza en mí.

A mis sobrinos: Josselyn, Alexis y Ángel

Quienes han llenado de felicidad cada momento que pasan conmigo, son una bendición que Dios ha puesto en mi vida.

A la Sra. Ernestina

Quien me abrió las puertas de su casa, siendo una desconocida y me apoyó en todo, integrándome a su familia, siendo ella una madre para mí, agradezco el cariño y confianza que depositó en mí.

A la Sra. Juanita

Quien me ha apoyado y motivado en cada momento, agradezco a Dios por ponerla en mi camino y quien me ha enseñado el valor y significado de cada una de las cosas. Gracias por los consejos que me da cada vez que siento que ya no puedo continuar. Y por las atenciones que me ha dado.

A mis compañeros de generación

Con quienes compartí muchas experiencias, momentos agradables, caracterizándonos como un grupo muy unido, gracias por formar parte de mi vida, Vero, Luz, Nancy, quienes fueron mis mejores amigas en las buenas y en las malas. Araceli, Yamileth, Xóchitl, Susy, Roque, Teo, Harrys, Diego, Disra, Jorge, Cava, checo quienes fueron grandes compañeros y amigos de la carrera, apoyándonos todos para lograr cada uno de nuestros objetivos.

A Joshua y Augusto

Quienes fueron mis dos mejores y grandes amigos, quienes estuvieron conmigo en los buenos y malos momentos, siempre apoyándome y dándome ánimos para seguir adelante, les agradezco por su amistad que me brindaron.

A mis mejores amigas que son una familia desde la secundaria, prepa y universidad.

Daly, Guille, Tere, Luci, Marilu, Cris, Ale, Ana, Erika, chely, gracias por su amistad y cada uno de sus consejos. Acompañándome en los buenos y malos momentos.

A mis compañeros de trabajo

Ing. Andrés y los muchachos del servicio social, Toñita, Regina, Dany, Cristóbal, con quien logre entablar una buena comunicación y amistad.

A un amigo: José Luis

Con quien he compartido gran parte de mi vida y ha demostrado ser un gran amigo, quien me ha dado consejos y motivado para lograr cada una de mis metas a pesar de los obstáculos que se presenten.

Al C.P Roberto Esparza Méndez

Quien me brindo todo su apoyo y confianza aun sin conocerme lo suficiente, quien se ganó mi respeto y amistad.

AGRADECIMIENTOS

A mi Alma Terra Mater,
Universidad Autónoma Agraria “Antonio Narro”
por abrirme las puertas y darme la oportunidad
de terminar mi carrera profesional,
como Ingeniero Agrónomo Administrador
siendo uno de mis más grandes sueños,

Gracias a todos los profesores con los que tuve la oportunidad de llevar clases, contribuyendo a mi formación profesional, en esta honorable institución.

Al Ing. David Martínez a pesar de que no fue mi profesor de clase, me brindó su apoyo, el cual me ayudo a reforzar mis conocimientos y ponerlos en práctica.

Especialmente al Ing. Rolando quien dedico su tiempo y esfuerzo para poder terminar este trabajo de investigación, participando como mi asesor principal, aparte de ser un profesor, es un amigo, a quien le agradezco cada uno de sus consejos, los cuales he retomado para ir mejorando como persona y profesionalmente.

A mis Sinodales Ing. Heriberto quien me ha brindado su apoyo, consejos, a quien le tengo un gran aprecio, Al Dr. Gumercindo quien además de formar parte de este trabajo, fue mi tutor durante mi carrera profesional, agradezco todo su apoyo que me brindo y por dedicar su tiempo.

Gracias a cada uno de los que confiaron en cada uno de nosotros y nos motivaron para continuar y cumplir uno de nuestros más grandes sueños, que fue terminar la

carrera y hoy agradezco por el apoyo brindado para culminar este trabajo de investigación.

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	i
Índice de Cuadros y Figuras.....	iii
RESUMEN	iv
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	3
Justificación	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	4
Hipótesis.....	4
Metodología	4
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 La empresa.....	6
1.1.1 Los fines de la empresa	7
1.1.2 Los giros empresariales	8
1.2 La asociatividad	11
1.2.1 Formas asociativas	11
1.2.2 Ventajas de la asociatividad.....	12
1.2.3 Economías de escala	13
CAPÍTULO II LA EMPRESA INTEGRADORA	15
2.1 Empresas integradoras.....	15
2.1.1 ¿Cómo nacen las empresas integradoras?.....	16
2.1.2 ¿Cómo se forman?.....	17
2.2 ¿Quiénes son los socios?.....	19

2.3 Cómo surgen las empresas integradoras como coadyuvantes para los agronegocios	19
2.3.1 Sustento jurídico.....	24
2.3.2 Objetivos	25
2.3.3 Funciones que desarrollan y servicios que prestan	25
2.3.4 Quiénes lo dirigen	28
2.3.5 Beneficios de las Empresas Integradoras	28
2.3.6 Rendición de cuentas.....	29
CAPÍTULO 3 RESULTADOS	31
3.1 Antecedentes.....	31
3.2 Empresas Integradoras Encuestadas.....	32
3.2.1 Fin de las empresas integradoras encuestadas.....	33
3.2.2 Figura jurídica y socios.....	34
3.2.3 Del objeto de las empresas.....	35
3.2.4 Función de los socios en estas empresas.....	36
3.2.5 Consejo de administración.....	37
3.2.6 Jerarquía de puestos.....	38
3.2.7 Perfil de los gerentes de las empresas	39
3.2.8 Documentos que deben tener las empresas integradoras	39
3.3 Operación de la empresa.....	41
3.4 Coincidencias y discrepancias de lo establecido en el Decreto que promueve la organización de las empresas integradoras y lo realizado por las empresas integradoras encuestadas.....	43
3.4.1 Coincidencias.....	43
3.4.2 Discrepancias.....	43
Capítulo IV Conclusiones	45

Bibliografía	47
ANEXO.....	49

Índice de Cuadros y Figuras

Figura 1. Fines de la empresa.....	7
Cuadro 1. Consejo de administración de las empresas	37
Figura 2. Empresas que cuentan con un consejo de administración	37
Cuadro 2. Jerarquía de puestos	38
Figura 3. Documentos que tienen las empresas	40
Figura 4. Empresas encuestadas que cuentan con manual de organización	42

RESUMEN

Las empresas integradoras se crean en México por la necesidad de dar competitividad a las empresas rurales dada la firma del Tratado de Libre Comercio. Los productores rurales deberían de ser más competitivos para afrontar los retos que se les avecinaban, ya que tenían diversas problemáticas aunados a la baja productividad, entre las que sobresale la falta de organización y el minifundio.

Las empresas integradoras tienen como objetivo primordial el fortalecer el crecimiento de las empresas de menor tamaño. Se promovió en el país la figura de “Empresa Integradora” como una nueva forma de asociación productiva, tomando como referencia la experiencia de los países europeos.

Se buscó la aplicación de economías de escala que fuesen coadyuvantes para acrecentar su nivel de competitividad, principalmente en lo que se refiere a la capacidad de negociación, tanto a la compra de insumos como a la venta de sus productos.

El presente trabajo de investigación consistió, en la aplicación de encuestas a empresas integradoras, que fueron seleccionadas, con la finalidad de recabar información, para ver si cumplían con los objetivos establecidos en el Decreto que Promueve la Organización de las Empresas Integradoras.

En el que se hace una comparación con el ser y el debe ser de las empresas integradoras con la información obtenida de las empresas. Permitted identificar si estas están dentro de las empresas integradoras, de acuerdo, a los servicios que éstas ofrecen.

Para las empresas encuestadas los servicios que ofrecen son los siguientes: Ser centros de acopios de granos y semillas, comercializadoras de granos, proveedoras de insumos, servicio de fletes y asesoría técnica del campo. Estos mismos le

generaran ganancias a la misma empresa que se reflejan en las utilidades, permitiéndole pagar al personal que labora en éstas.

Dentro de las funciones que desempeñan los socios de las empresas integradoras: ser aportadores de capital, tomar decisiones, cuidar por los intereses de las empresas y buscar fuentes de negocio que son el sostén de las empresas en su comienzo para su desarrollo dentro de los mercados.

Con la información obtenida, la hipótesis de investigación planteada se cumple, ya que las empresas integradoras investigadas están prestando al menos uno de los servicios señalados en el Artículo IV Fracción VII del Decreto que les dio origen.

Una debilidad que se observa en las empresas encuestadas, es que el 66.6% no cuentan con un reglamento interno, lo que representa un riesgo latente para que se puedan hacer manejos no sanos para las mismas, ya que no hay una regla que marque o delimite las funciones de los representantes y los gerentes.

Palabras clave: Empresas, socios, Empresas integradoras, Asociatividad, Economías de escala, Cumplimiento

INTRODUCCIÓN

En los tiempos pasados, un problema que prevalecía en el medio rural, era que los campesinos o trabajadores no eran dueños de las tierras, lo que propició un levantamiento en armas bajo el lema de “Tierra y Libertad”, proclamado por Emiliano Zapata, lo que fructificó en la entrega de tierras a esos campesinos, bajo la premisa de que cada jefe de familia contase con una superficie tal, que le permitiese mantener a su familia.

Esta situación, originó que la superficie otorgada en ese reparto de tierras fuese de un tamaño reducido en los casos del ejido y las comunidades rurales, lo que en un futuro dio origen a un nuevo problema que es el minifundio, elemento que se agravó con los procesos de globalización. Específicamente en México, esto se originó con la firma del Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México.

Bajo este escenario, el gobierno mexicano dio inicio a la implementación de estrategias que fuesen coadyuvantes para mitigar los efectos que la globalización y en lo específico para México, el Tratado de Libre Comercio, entre las que sobresalió las reformas al Artículo 27 Constitucional, en las que se incluyó la terminación del reparto agrario y la facilidad para los productores para poder asociarse a través de organizaciones rurales, que incluso vienen plasmadas en la Ley Agraria.

Se partía de la premisa de que, si conjuntaban esfuerzos y recursos, obtendrían mayores ventajas competitivas, tanto a en la compra de insumos como a la venta de sus productos, ya que les sería más fácil acceder al crédito, gestionar apoyos y por consecuencia, tener acceso a un nivel tecnológico más elevado, lo que favorecería su producción y productividad.

En este escenario, surgen las empresas integradoras como mecanismo de fortalecimiento de la organización de productores, pero encaminadas a darle valor

agregado al producto, ya sea a través del beneficio de la producción o simplemente con la apertura para acceder a canales de comercialización más avanzados que les permitiese una remuneración más aceptable por su producto.

Además de incidir en el ámbito comercial, también se vislumbró su incursión en lo técnico productivo y en la parte del financiamiento, por lo que en el Decreto que Promueve la Organización de las Empresas Integradoras, que se publicó el 7 de mayo de 1993, para la creación de este tipo de empresas, como se verá en el cuerpo del documento, se señala que tienen varios objetos de estudio.

Sin embargo, este tipo de empresas no son muy populares en el sector silvoagropecuario, observándose con mayor regularidad con los productores de granos básicos, lo que hace necesario hacer estudios encaminados a buscar las causas que originan por que no se ha logrado el auge esperado.

Por lo anterior, este documento está orientado a identificar si esas empresas integradoras están cumpliendo con el propósito que les dio origen o cuales son los posibles desvíos que se han presentado, para lo cual se levantó información de campo con tres empresas integradoras y se contrastó con la información documental, es decir, se da un comparativo con el ser y el debe ser.

Este documento está conformado por cuatro capítulos, incluyendo el primero de ellos un marco referencial que permitió en su momento identificar conceptos básicos e información relacionada con el tema, de tal manera que se facilitó la interpretación y análisis de la información.

En el segundo capítulo se recabó información relacionada con el debe ser de las empresas integradoras, lo que marcó la pauta para observar el objetivo que se perseguía con la habilitación de este tipo de empresas. En el tercer capítulo se plasma la información recabada en campo y su contraste con la información del

segundo capítulo, para concluir con el capítulo cuatro con conclusiones sobre los hallazgos más relevantes para el objeto de estudio.

Planteamiento del problema

En principio no se identifica información suficiente sobre el actuar de las empresas integradoras, lo que tiene relación con el hermetismo que hay en estas, sin embargo, no se conoce a ciencia cierta si están cumpliendo o no con los objetivos que les dieron origen o si solamente están sirviendo de escaparate para ávidos especuladores que están lucrando con los productores.

Justificación

La principal justificación del presente documento, es la falta de información sobre la operación de las empresas integradora y cuáles son los beneficios que están llevando a los productores rurales, lo que implica la realización de estudios encaminados a recolectar información sustancial que permita identificar si se cumplen las premisas que les dieron origen, pero, además, de observar si efectivamente están trayendo beneficios a los productores o se han convertido en un intermediario más.

Así mismo, con fundamento a la promoción de la asociatividad de que se habla en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, se pretende determinar si este tipo de empresas pueden ser un elemento para propiciarla. Aunque falta mucho por recorrer, es el inicio de una serie de esfuerzos para estudiar a las empresas integradoras.

Objetivo general

Identificar si las empresas integradoras constituidas formalmente están cumpliendo con el objeto para el cual fueron creadas o solamente fungen como intermediarios para los productores asociados a las mismas.

Objetivos específicos

- a) Identificar empresas integradoras constituidas en el país.
- b) Recabar información de campo para contrastarla con la razón de ser de las empresas integradoras.
- c) Identificar las principales actividades y/o servicios que las empresas integradoras ofrecen a sus asociados.
- d) Contrastar el debe ser de las empresas integradoras con el ser de las mismas.

Hipótesis

Las empresas integradoras están cumpliendo con los objetivos que les dieron origen y están siendo utilizadas como una especie de intermediario que solo deja a los productores el beneficio de seguridad de mercado, pero no los beneficios de ser socios de este tipo de empresas.

Metodología

Para la realización del presente trabajo, se utilizó, tanto información primaria como secundaria, ya que se visitó directamente a las empresas, pero, además, se recabó información documental relacionada con el tema de investigación. Sin embargo, de 56 empresas integradoras que hay en México, se seleccionaron 11, de las cuales solo 3 respondieron la encuesta, teniendo una muestra muy pequeña. Para la realización del presente trabajo, se siguieron los pasos que a continuación se refieren:

1. Investigación de campo para observar la disponibilidad de información, la cual, en primera instancia permitió identificar las empresas a encuestar.
2. A partir de la revisión teórica, se construyó un marco de referencia para contextualizar el actuar de estas empresas, a partir del cual, se construyó un cuestionario como instrumento para la colecta de información.
3. Se visitó a las empresas integradoras a través de contactos directos con éstas, para acceder a la información solicitada.
4. La información recabada se concentró en una base de datos en plataforma Excel para facilitar el análisis de la misma.
5. A partir de la base de datos, se construyeron cuadros de salida y gráficos que facilitaron la concentración y análisis de la información de campo.

Para la realización del presente trabajo, solamente se logró tener acceso a información de tres empresas, lo que fue producto del hermetismo que hay en las mismas, dada la inseguridad que prevalece en el país. Sin embargo, aun y cuando el número de empresas que se logró contactar es reducido y dada la poca información existente sobre el tema, se decidió continuar con la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el tiempo, en el medio rural se han observado diferentes esfuerzos orientados a promover la asociatividad de los productores, bajo la premisa de que, si unen esfuerzos, obtendrán una serie de ventajas competitivas y de gestión, más aún, si utilizan lo que se denomina economías de escala.

En este contexto, en el presente capítulo se busca recopilar información referente a lo que es una empresa, sus fines y funciones, además, de esquemas de asociatividad y la creación de empresas integradoras que es el tema de interés para la presente investigación.

1.1 La empresa

Son organizaciones sociales que realizan un conjunto de actividades utilizando recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para producir bienes o servicios, obteniendo como resultado la satisfacción de una necesidad en el mercado. Siendo un factor dinámico dentro de la economía de un país, convirtiéndose en un medio de distribución de las personas, la cual, debe estar preparada para enfrentar los cambios constantes dentro de su entorno, así como, cubrir las necesidades de los consumidores.

Para una empresa es importante estar en constante innovación, ya que siempre estarán enfrentando nuevos desafíos por los cambios en el entorno y poder adaptarse a éstos. Estas no lograrán tener éxito si se quedan paradas mientras que las que vienen detrás tienen mejores estrategias y por lógica serán superadas y su futuro inmediato es fenecer.

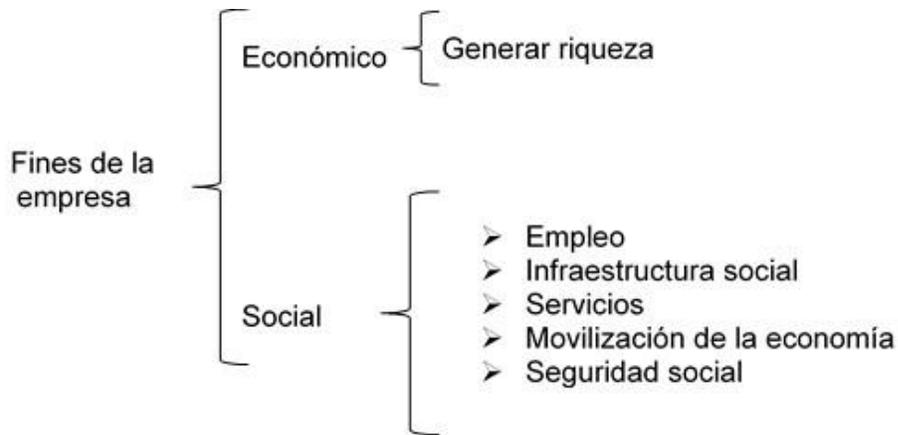
En el tiempo han surgido diferentes enfoques de la teoría administrativa y esquemas de como operar una empresa, los cuales datan desde Henry Fayol y Frederick Taylor. En los últimos tiempos, han surgido nuevas teorías como la Administración Estratégica, sin embargo, una teoría que nos es de interés es la que se denomina la estrategia competitiva, en la cual, se establece que los empresarios deben tener siempre en cuenta cuatro palabras claves que son los siguientes: aprender, enfocar, alinear y ejecutar, estos se combinan con el aprendizaje, permitiéndoles tener mejores estrategias para tomar el liderazgo de un proceso. Este mismo ciclo lo pueden repetir una y otra vez.¹

1.1.1 Los fines de la empresa

Toda unidad económica u organización tienen fines, el principal para todas es alcanzar los objetivos para los cuales fue creada, así como también, es ganar dinero, partiendo de la misión y visión de las empresas a las cuales se dirigen, para esto, siempre dependerá de la motivación del personal que esté laborando, que se sientan parte de la misma, para ayudar a que se cumplan los fines que tienen establecidos dando todo de ellos.

Figura 1. Fines de la empresa

¹ Pietersen Willie. Las 4 etapas de la estrategia efectiva, 2011, México, Edit. PANORAMA, 295 págs.



Fuente: Elaboración propia.

Como se menciona en el apartado anterior, la empresa es el motor de la economía, es decir, según se muestra en la Figura 1, este rol lo juegan a partir de la generación de empleos en primera instancia, ya que esto genera circulante, lo que propicia el movimiento de la economía, ya que los trabajadores podrán acceder de mejor manera a los mínimos de bienestar social (salud, educación, vivienda y vestido), pero, además, si el salario lo permite podrán acceder a bienes que les generen satisfacción.

1.1.2 Los giros empresariales

Son un elemento importante para la empresa ya que es su objeto y/o ocupación principal. Estos pueden ir enfocados a lo comercial, industrial y/o servicios dependiendo a la actividad que se desarrollan. Bajo este esquema tienen que definir su área de demanda, su ubicación, permitiéndoles saber cuál será su misión y visión.

Las empresas de acuerdo a su giro pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Industriales: Son aquellas empresas que se dedican a la producción de bienes mediante el proceso de la transformación y/o extracción.
En este grupo también se clasifica a su vez en:

a) Extractivas: dedicadas a la explotación de los recursos naturales, como, por ejemplo: pesqueras, madereras, mineras y petroleras.

b) Manufactureras: transforman las materias primas en productos terminados y estas se dividen en dos:

-Empresas que producen bienes de consumo final: son las que se dedican a satisfacer la necesidad del consumidor que pueden ser duraderos y no duraderos, es decir que son de primera necesidad como productos alimenticios, vestido, aparatos y accesorios eléctricos.

-Empresas que producen bienes de capital: son las que satisfacen la demanda de las industrias de consumo final como: productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria ligera, productos químicos.

c) Agropecuarias: se dedican a la explotación de la agricultura y la ganadería. En esta clasificación entran las empresas integradoras, donde las Pymes agropecuarias se unen para fortalecer su crecimiento mediante la asociación, ofreciendo los servicios que necesitan para producir, haciendo uso de una tecnología más avanzada, facilidad para la obtención de insumos y fuentes de financiamiento, compra-venta del producto evitando el intermediarismo.

2. Comerciales: la función principal que desarrollan las de este giro es ser intermediarios entre los productores y los consumidores en la compra-venta de productos terminados. Estos clasifican en tres clases:

a) Mayoristas: vendiendo en cantidades grandes distribuyendo el producto directamente al consumidor, como Bimbo, Nestlé.

b) Minoristas o detallistas: manejan cantidades pequeñas que venden al consumidor.

c) Comisionistas: estos se dedican exclusivamente a vender lo que los productores les asignan para tener una ganancia o comisión.

3. De servicios: Estos pueden ser los siguientes

- a) Transporte
- b) Turismo
- c) Instituciones financieras
- d) Servicios públicos
- e) Servicios profesionales
- f) Educación
- g) Salud
- h) Comunicación

Actualmente, las personas hacen uso de estos servicios diariamente, otros temporalmente, con el objetivo de satisfacer las necesidades dentro del mercado.

El giro empresarial al que se orienten las empresas, en este caso en específico, las integradoras, es fundamental para lograr perdurar en el tiempo y trascender económicamente de tal manera que se pueda reflejaren un mejor bienestar para las familias de sus socios, sin embargo, un error en el que comúnmente caen es la diversidad de acciones, que en algunos casos ocasionan que se dispersan demasiado y se les escapa de las manos el control y en un tiempo reducido quedan fuera del mercado, propiciando pérdidas para los socios y por consiguiente un desaliento para continuar en esquemas de asociatividad.

1.2 La asociatividad

Es una estrategia política que se promueve a través del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y tiene como propósito fundamental combatir el minifundio². Teniendo que en promedio los productores rurales poseen en promedio 9.2 has y gran parte de estos solo tienen 5 has³, por esta razón esas personas se ven en la necesidad de formar asociaciones que les permite tener una inversión atractiva, así como, el uso de nuevas tecnologías, y poder aprovechar todos los medios de comercialización, abriendo nuevos mercados a partir de agronegocios que combinan recursos (tierra, trabajo y capital), para producir bienes o servicios, así como, su transformación para el consumo final en los mercados⁴, pero sobre todo, con una mayor capacidad productiva que les permita acceder a nuevas tecnologías y nuevos mercados, lo que sin lugar a dudas impactará en su nivel de rentabilidad.

Con este modelo se logran reducir costos por la compra en volumen, compartiendo los riesgos y costos, generando una mejor calidad, al mismo tiempo buscan mejorar el conocimiento técnico, productivo y comercial. Como resultado, tienen una mejor organización y una mente abierta, una visión a largo plazo, teniendo más dinamismo y con mayor integración.

1.2.1 Formas asociativas

Hay varias formas en las cuales las empresas aspiran a un mejor posicionamiento dentro del mercado, una de ellas, es asociarse con otras para fortalecerse, generando nuevas estrategias que les permita un crecimiento en los mercados, facilitándose el uso de nuevas tecnologías. En base al giro que tenga cada empresa

² Se entiende por minifundio pequeñas cantidades de tierra, que por su escala de producción limitan el acceso al financiamiento, a la tecnología y merman su capacidad de negociación. Para referenciar el tamaño máximo de unidad de producción, podemos remontarnos a lo establecido en el Artículo 27 Constitucional en relación a los límites de la pequeña propiedad, o en su efecto a su Ley Reglamentaria que es la Ley Agraria en sus artículos del 113 al 121 que hacen referencia a los tipos y límites de la pequeña propiedad.

³ Artis, G. Minifundio y fraccionamiento de la tierra ejidal parcelada

⁴ Guerra G. Aguilar A. 199, Economía del Agronegocio., México, Edit. NORIEGA EDITORES, 1^{ra} Edición.

están los tipos de asociaciones, de acuerdo con el ABC de las Figuras asociativas de la Ley Agraria de 1992.

- Sociedad de Producción Rural
- Uniones de Sociedades de Producción Rural
- Uniones de ejidos
- Asociaciones Rurales de Interés Colectivo
- Sociedades Mercantiles (Sociedad Anónima y Asociaciones Mercantiles)
- Sociedades Civiles (Sociedad Civil y Asociación Civil)
- Sociedades cooperativas⁵

Cada empresa que busque asociarse debe elegir unas de estas figuras de acuerdo a la que les convenga y cumplan con los requisitos para poder formar parte de estas. Hay muchas asociaciones que se forman, pero no saben el motivo por el cual se han formado, algunos solo es para recibir beneficios gubernamentales, por lo tanto, solo cumplen con los requisitos, pero no conjuntan esfuerzos y solo se limitan a recibir los apoyos, pero siguen operando cada uno de los socios con sus propios esquemas o paquetes tecnológicos, venden de manera individual y adquieren sus insumos por separado, lo que al final de los tiempos, el haberse asociado, no les arrojó beneficio en el mediano y largo plazo.

1.2.2 Ventajas de la asociatividad

La asociación les ofrece a las empresas muchos beneficios que les permite tener una mejor tecnología con la que obtendrán una mejor producción reduciendo sus costos y podrán compartir los riesgos que se pueden presentarse durante su operación. Así como, tener un mejor control de las operaciones, mayor confianza, misma, que utilizan para ir mejorando su nivel de competitividad, encontrando cada

⁵ El ABC de las figuras asociativas proceso para la constitución y funcionamiento estructura organizativa

uno de los integrantes sus responsabilidades individuales, así como tener una mejor ampliación en los mercados con una visión unificada a largo plazo.⁶

Otras ventajas que generan las asociaciones es que pueden conseguir una mejor capacidad de gestión, capacidad para la venta del producto en grandes volúmenes, así como, en la calidad en el mercado. Tienen acceso a la información que genera en el devenir del tiempo, teniendo más capacidad para la negociar la compra de sus insumos⁷.

1.2.3 Economías de escala

Se refiere cuando las empresas alcanzan el nivel óptimo de producción, a medida que esta va creciendo su producción sus costos se van reduciendo, lo que significa que la empresa a mayor producción le cuesta menos producir una unidad, por su impacto en los costos fijos y por consiguiente la disminución de los costos por unidad.

Son de gran importancia para las unidades sociales, pues les sirve para el largo plazo, haciendo referencia a la reducción del costo unitario, a medida que las instalaciones y niveles de utilización aumentan (Las entradas como son los ingresos que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información etc.).

Existen fuentes habituales de economías de escala como el inventario (compra de grandes cantidades de materiales mediante contratos a largo plazo), de gestión y logística (aumenta la especialización de los gestores), financiera (para obtener costos de interés menores en financiamiento de los bancos, marketing y tecnologías (obteniendo rendimientos de escala con la forma de producción).

⁶ Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, Asociatividad, 2010, Nicaragua

⁷ Campaña contra plagas reglamentarias del aguacaterO

Así mismo, juegan un papel importante dentro del monopolio natural por mejorar su producto mediante su proceso productivo, que les permite tener una mejor capacidad para negociar la compra-venta del producto, gestión de recursos financieros, pueden tener mejor acceso a la tecnología, así como su integración a los mercados y permitirles tener una mejor aceptación en el mercado nacional e internacional⁸.

⁸ Gutierrez, R.C. Reestructuración de una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada, caso Agropecuaria Pro Mejoramiento del Agro Guanajuatense S.P.R. DE R.L, 2016, Saltillo, Coahuila.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA INTEGRADORA

En este apartado se hace una descripción general de lo que son las empresas integradoras, desde su origen, el ámbito jurídico y el que hacer de las mismas, de tal manera que se observe desde lo teórico, el debe ser de estas empresas y se constituya como base de referencia para analizar la información recabada en campo y que nos señala el ser.

2.1 Empresas integradoras

Las empresas integradoras se crean en diferentes países considerando diferentes argumentos, en México se menciona que surge por una necesidad de dar competitividad a las empresas rurales dada la firma del Tratado de Libre Comercio. Se partió de la premisa de que con la firma del TLC los productores rurales deberían de ser más competitivos para afrontar los retos que se les avecinaban, ya que tenían diversas problemáticas aunados a la baja productividad, entre las que sobresale la falta de organización y el minifundio.

Desde la perspectiva de los intelectuales, el minifundio limita el acceso a la tecnología e impide que los productores avancen en la cadena de valor, haciendo del intermediarismo un mal necesario, por lo tanto, para solucionar esta situación, surgen estas empresas integradoras que buscan acrecentar la capacidad de gestión, la utilización de economías de escala, compras y ventas conjuntas, entre otros elementos incluidos.

Las empresas integradoras tienen como objetivo primordial el fortalecer el crecimiento de las empresas de menor tamaño, elemento que se establece en el artículo 1º del Decreto que promueve la organización de empresas integradoras⁹.

⁹ Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993

En éste, se define a las empresas integradoras como una organización empresarial que asocia a personas físicas o morales de escala micro, pequeña y mediana, Las empresas integradoras tienen como objetivo primordial el fortalecer el crecimiento de las empresas de menor tamaño Con esta organización formal se constituye una plataforma para su desarrollo y modernización de los mismos empresarios.

2.1.1 ¿Cómo nacen las empresas integradoras?

Nos remontamos hasta el año de 1945, situándonos de manera específica en el país de Italia, en donde encontramos que, empezó a concebirse como una alternativa de crecimiento para la economía de dicho país, el apoyo a la pequeña y mediana empresa, ya que en ese tiempo, en el que Italia se encontraba saliendo de la segunda Guerra Mundial, la mayor parte de su aparato productivo, se encontraba formado por empresas de este tipo, y solamente las ciudades de Milán, Turín y Génova, las cuales, en su conjunto se conocían con el sobrenombre del “Triangulo Industrial Italiano” contaban con grandes industrias.

A raíz de esto, el gobierno italiano empezó a impulsar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas que conformaban su economía en ese entonces, a través de la promulgación de diversas leyes tendientes a fomentar la industrialización y exportación de los productos y servicios ofrecidos por dichas empresas, esto, consciente en que dichos sectores, al representar la mayor parte de su economía, necesitaban, para poder subsistir y estar en condiciones competitivas en el medio, de mejores condiciones; ya que, al mejorar la situación de estas, se lograba también una mejoría en la economía nacional (Perera S. David).

En México nace la apertura comercial a un nivel comercial en la época 90's impulsada por la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá (TLCAN), lo que significó la eliminación de barreras a la inversión extranjera directa y el surgimiento de una nueva política económica.

De acuerdo a los cambios mencionados, se promovió en el país la figura de “Empresa Integradora” como una nueva forma de asociación productiva, tomando como referencia la experiencia de los países europeos¹⁰.

Pero al igual que Italia, con el impulso de este tipo de empresas, se buscó la aplicación de economías de escala que fuesen coadyuvantes para acrecentar su nivel de competitividad, principalmente en lo que se refiere a la capacidad de negociación, tanto a la compra de insumos como a la venta de sus productos.

La presente investigación está orientada a identificar el aprovechamiento de este marco jurídico en beneficio de los productores rurales, su implementación y los beneficios que se han generado en los productores que se decidieron a integrarlas.

2.1.2 ¿Cómo se forman?

Para crear una empresa integradora es fundamental conocer el proceso, el cual consta de 5 etapas principales que son:

1. Sensibilización:

Es el primer paso para formar la empresa, donde los empresarios o productores con potencial de asociarse, deben conocer cuál es la importancia y los beneficios que les reportará su participación en un esquema de empresas integradoras, así como, la operación de ésta y los requisitos que deben cubrir para su formación.

En este sentido, es importante que desde su concepción los productores se apropien de la empresa, de tal manera, que participen y estén de común acuerdo de hacer las aportaciones necesarias, homogenizar procesos y, sobre todo, adoptar

¹⁰ De La Torre et al.2011. BENEFICIOS FISCALES DE LAS PYMES EN MÉXICO, INTEGRADAS A UNA EMPRESA INTEGRADORA.MÉXICO, D.F.

un sistema administrativo que facilite la operación, el control y el manejo de las finanzas.

2. Planeación preliminar:

Aquí es donde los empresarios y/o consultores deben elaborar un documento breve y sencillo que permita visualizar, de manera rápida, si el proyecto que pretenden iniciar contiene los elementos suficientes para garantizar el éxito en su ejecución.

Se parte del principio de que el proceso de planeación permite vislumbrar el futuro con menor grado de incertidumbre a partir de la identificación de premisas que sean coadyuvantes para la construcción de escenarios a futuro que faciliten el proceso de toma de decisiones. El proceso de planeación consiente en identificar y diseñar con antelación actividades y métodos de operación, responsables y recursos necesarios para la capitalización y el capital de trabajo, lo que facilita la toma de decisiones de manera racional y objetiva.

3. Etapa de planeación a detalle:

Una vez que se vislumbró la posibilidad de éxito de la empresa a través de un ante proyecto, se debe de iniciar los trabajos para hacer una planeación más amplia. En esta se deben analizar los elementos que se requieran para determinar la factibilidad, rentabilidad y sustento del proyecto, así como, desarrollar las etapas en las que se realizará el mismo, con acciones de corto, mediano, y largo plazo.

En el proyecto que se formule, un punto primordial a desarrollar es el proceso de constitución formal de la empresa, en el cual, además de los aspectos formales, el elemento clave es el acta constitutiva en la cual, se deberán de incluir el objeto de la empresa, sus integrantes y elementos claves como la aceptación y exclusión de socios, reparto de utilidades, entre otros, que en un futuro darán origen al reglamento interno de la empresa.

4. Formación y constitución:

En esta etapa deben solicitar a la Secretaría de Economía mediante un escrito libre, la inscripción de la empresa integradora en el Registro Nacional, anexando copia del acta constitutiva y del proyecto de factibilidad.

5. Ejecución:

En esta última etapa, es la implementación de lo plasmado en el proyecto realizado para tal fin, tomando gran relevancia la capacidad de resolver los imprevistos que se les presenten en la ejecución del proyecto o los elementos que a la fecha de ejecución cambiaron en el entorno con respecto a lo previsto con antelación, lo que nos llevaría a la decisión de determinar la conveniencia de replantearlo o modificarlo.

2.2 ¿Quiénes son los socios?

Estos pueden ser empresarios o productores capaces de enfrentar y resolver los problemas que se les presenten durante la ejecución del proyecto, pero sobre todo, que tengan la necesidad de la asociatividad para acrecentar su nivel de competitividad.

2.3 Cómo surgen las empresas integradoras como coadyuvantes para los agronegocios

Los agronegocios son empresas que cuentan con un estrecho vínculo con el sector silvoagropecuario, sin embargo, su principal problema es la escala de producción, que limita, como ya se mencionó, el acceso al financiamiento, tecnología y avanzar en la cadena de valor, por lo que una opción viable para este grupo es la asociatividad.

La asociatividad de productores es una forma de emprendimiento para un grupo de personas, que al asociarse logran combinar los recursos con los que cuentan (tierra, trabajo y capital), para producir bienes o servicios, así como, la transformación de éstos para el consumo final en los mercados¹¹. Pues de esta manera se están adaptando a los retos de la agricultura. En la actualidad la agricultura moderna exige tener nuevas habilidades en la forma de producción para que ésta sea eficiente y sustentable.

Para que esto sea posible, hoy en día, los agricultores necesitan asesoría técnica para que logren superar los desafíos que enfrentan.

En una investigación realizada, sobre Generalidades de las Empresas Integradoras, se define que las empresas integradoras surgen por las pequeñas empresas (agronegocios) que se encuentran ante un mercado tan abierto y competitivo que se ven en desventaja comercial, por esta razón México, con la influencia de países como, Alemania, Japón y principalmente Italia, adopta un nuevo sistema de organización inter-empresarial que se basa en el fomento y apoyo de cadenas productivas con el fin de lograr que estas pequeñas empresas se integren en una sola.

A partir de este pensamiento, entre los años de 1989 y 1994 en México se estableció en el Plan Nacional de Desarrollo la búsqueda del mejoramiento productivo de las estructuras económicas nacionales, así mismo, un segundo programa para la Modernización y Desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana que propone como líneas de acción, la organización inter-empresarial de industrias micro, pequeña y mediana en ramas y regiones con potencial exportador¹².

¹¹ Guerra G. Aguilar A. Economía del Agronegocio. 1997, México, Edit. NORIEGA EDITORES, 1^{ra} Edición.

¹² Campos M.M. 2007, Revista panorama administrativo.

Reyes (2011), menciona el Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación publicado el 7 de mayo de 1993, mediante el cual se promueve la organización de Empresas Integradoras. (San Martín García, 2009)¹³

Dentro de la exposición de motivos y consideraciones resaltan las siguientes:

- Necesidad de propiciar un desarrollo industrial más equilibrado promoviendo la utilización regional de los recursos y la creación de empleos productivos.
- Impulsar la modernización de las formas tradicionales de producción de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Fortalecer el crecimiento de las empresas de menor tamaño mediante cambios cualitativos en la forma de comprar producir y comercializara efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su exportación.

Posteriormente, el 3 de mayo de 1995 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, una modificación al Decreto que promueve a las Empresas Integradoras con base a los siguientes.

- Que el Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras publicado en Diario Oficial de la Federación el 7 mayo de 1993, ha sido un instrumento eficaz en la eliminación de obstáculos administrativos en favor de ese sector empresarial.
- Que el esquema de integración de empresas persigue la eficiencia en el proceso de producción sobre la base de pequeñas escalas productivas de integración horizontal, con el objeto de obtener bienes y servicios de calidad y precio competitivo, lo que favorece la concurrencia al mercado de exportación;
- Que frente a la competencia creciente es conveniente dar flexibilidad operativa a las empresas integradoras a efecto de que puedan comprar y

¹³ San Martín García Leacy Alejandra.2009. Generalidades de las Empresas Integradoras. Veracruz. Pág.2

vender por cuenta de sus asociadas, con lo que lograrán una mejor posición negociadora en el mercado;

- Que resulta importante obtener el rendimiento máximo de la capacidad productiva que aglutina la sociedad, por lo que es conveniente permitir que la empresa integradora comercialice una proporción de sus bienes y servicios entre terceros,
- Que la empresa integradora enfrenta retos y oportunidades por lo que esta figura requiere actualizarse en su operación y recibir facilidades administrativas.

Consultores Fiscales administrativos mencionan que las empresas integradoras surgen a partir de las siguientes necesidades;

- Propiciar un desarrollo más equilibrado
- Promover la utilización regional de los recursos
- Crear empleos productivos
- Establecer programas para la formación de empresas de industrias micro, pequeñas y medianas en ramas y regiones con potencial exportador. (Mundo Fiscal)

El Decreto que promueve la organización las Empresas Integradoras

- Art. 1°. El presente Decreto tiene por objeto promover la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, cuyo propósito es realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas de estos estratos en todos los ámbitos de la vida económica nacional.
- Art.2°. El Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en coordinación con los gobiernos de los estados y la banca de desarrollo, y en concertación con los organismos

empresariales, fomentara la creación, organización, operación y desarrollo de las empresas integradoras.

- Art. 3°. Las empresas que deseen hacerse acreedoras a los beneficios que otorga el presente Decreto, deberán solicitar su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, el cual estará a cargo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
- Art. 4°. Para obtener su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, éstas deberán cumplir con los siguientes requisitos:
 - I. Tener personalidad jurídica propia y que por objeto social preponderante sea la prestación de servicios especializados de apoyo a las empresas micro, pequeña y medianas integradas;
 - II. Constituirse, con las empresas integradas, mediante la adquisición, por parte de esta, de acciones o partes sociales. Las empresas integradoras deberán, además, ser usuarias de los servicios que presta la empresa integradora;
 - III. No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas
 - IV. Tener una cobertura nacional, o bien circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad en función de los requerimientos propios y los de sus socios;
 - V. Únicamente percibir ingresos por concepto de cuotas y prestación de servicios;
 - VI. Que la administración y prestación de sus servicios los realice personal calificado ajeno a las empresas asociadas;
 - VII. Proporcionar a sus socios, algunos de los siguientes servicios especializados:
 - a) Tecnológicos
 - b) Promoción y comercialización

- c) Diseño
- d) Subcontratación de productos y procesos industriales
- e) Promover la obtención de financiamiento
- f) Actividades en común (materias primas, insumos, activos y tecnología)
- g) Otros servicios (administrativo, jurídico, informático, etc.)

2.3.1 Sustento jurídico

Se establece el fundamento legal de las Empresas Integradoras

- ✓ Decreto que promueve la organización de empresas integradoras
Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993 y modificado el 30 de mayo de 1995.
Art. 5°. Establece que las Empresas Integradoras podrán tributar en el Régimen Simplificado.
- ✓ Ley del Impuesto sobre la Renta
A partir del 2002, las disposiciones para las Empresas Integradoras se encuentran en los Artículos 79 al 85 en el Título II, Capítulo VII de dicha Ley
- ✓ Ley del Impuesto al Valor Agregado
Toda la Ley es aplicable en relación con las actividades específicas que realice la Empresa Integradora.
- ✓ Ley del Impuesto al Activo
Artículos 1o, 2o, párrafo primero y 12 de esta Ley.
- ✓ DECRETO por el que se otorgan estímulos fiscales en materia de impuesto al activo, a los contribuyentes que se indican, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 20 de febrero de 2007.
- ✓ Ley de Ingresos para el ejercicio de 2007
Artículo 16, fracción XI. (Mundo Fiscal)

2.3.2 Objetivos

Las empresas integradoras parten de los siguientes objetivos:

- a) Promover la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana;
- b) Realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas de estos estratos de la vida económica nacional;
- c) Elevar la competitividad y proporcionar la especialización de estas empresas en cada una de las fases del proceso productivo, que dé como resultado un producto altamente diferenciado por calidad, precio y oportunidad de entrega,
- d) Consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno e incrementar las exportaciones (Reyes, 2011)¹⁴.

2.3.3 Funciones que desarrollan y servicios que prestan

Sus principales funciones y servicios que los Decretos de creación y modificación le consagran y previenen a las Empresas Integradoras para que presten servicios altamente especializados a sus empresas asociadas:

- a) Tecnológicos
 - Adquisición, adaptación, asimilación e innovación tecnológica
 - Modernización de la maquinaria y equipo
 - Planeación del proceso productivo
 - Instalación de laboratorios para la investigación y desarrollo tecnológico, los que podrán elaborar prototipos; diversificación y desarrollo de nuevos productos, así como pruebas de resistencia de materiales y control de calidad,

¹⁴ Reyes Mora Oswaldo G.2011. Empresas integradoras para el beneficio del agro. Pág.116

- Subcontratación de programas continuos de calidad.

b) Promoción y comercialización

- Búsqueda de nuevos mercados, tanto nacionales como de exportación
- Aplicar técnicas de mercadotecnia y de publicidad para la venta de sus productos
- Elaboración de catálogos promocionales
- Participación en ferias y exposiciones

c) Diseño

- Tener acceso a servicios especializados de diseño
- Desarrollo de mejores diseños, novedosos, útiles y de calidad, que satisfagan las necesidades del consumidor, para lograr mayor penetración en los mercados
- Contar con servicios de información sobre las tendencias de moda, tanto en el país como en el exterior
- Selección de diseños de vanguardia

d) Subcontratación

- Lograr la articulación y complementación de cadenas productivas
- Articular empresas de menor tamaño con las de mayor escala, para evitar integraciones verticales excesivas
- Contar con servicios de ingeniería especializada para promover la venta procesos industriales
- Homologar la producción de los subcontratistas
- Consolidar ofertas para la fabricación de partes, piezas y componentes

- Desarrollar los perfiles de subcontratación requeridos por otras empresas.

e) Financiamiento

- Gestionar por parte de los socios, obtención de créditos bancarios
- Asesoría especializada para mejorar su posición financiera
- Promoción y formación de coinversiones de alianzas estratégicas

f) Actividades en común

- Vender la producción por cuenta de los socios
- Promover la colocación de ofertas consolidadas
- Comprar materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio y calidad, en función de los mayores volúmenes de compra
- Adquirir tecnología y asesoría técnica
- Promover la renovación e innovación de maquinaria y equipo
- Brindar capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos
- Implantar programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad.

g) Aprovechamiento de residuos industriales

- Asesoría para lograr la mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente y
- Proporcionar el desarrollo de tecnologías de reciclaje

h) Gestiones administrativas

- Asesoría y gestión en los trámites administrativos, contables, jurídicos, fiscales, y de crédito que requieran para la operación de las empresas.¹⁵

2.3.4 Quiénes lo dirigen

Los socios dirigen la empresa, ya que son los encargados de formar el equipo de trabajo por ser los responsables de dar solución a los problemas, además de modificar o modernizar el proyecto. O bien pueden ser las personas que están al frente de la empresa como puede ser el Gerente de la empresa, el cual sigue estando al mando de los socios de la empresa.

2.3.5 Beneficios de las Empresas Integradoras

Entre los beneficios que obtendrán las empresas integradoras:

- Mayor competitividad,
- Mejores mercados,
- Optimización de costos,
- Mano de obra mejor calificada,
- Lograr la especialización y modernización de su planta productiva y de sus actividades, permitiéndoles un mejor acceso a la tecnología.

Esto en su conjunto les permitirá tener una mayor capacidad de negociación en los diversos mercados, tanto en los nacionales como internacionales.¹⁶(Reyes, 2011)

Y los beneficios que ofrecerán las Empresas Integradoras son:

- Elevar la competitividad de las empresas asociadas.

¹⁵ Reyes Mora Oswaldo G.2011. Empresas integradoras para el beneficio del agro. PP.117,118.

¹⁶ Reyes Mora Oswaldo G.2011. Empresas integradoras para el beneficio del agro. PP.115

- Crear economías de escala para sus asociados, derivadas de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender.
- Facilitar el acceso a servicios especializados a bajo costo, ya que estos se pegan de manera común entre los asociados.
- Evitar la duplicidad de inversiones, al estar en condiciones de adquirir a nombre y cuenta de sus asociados y de forma común activos fijos, incluso de renovar e innovar la maquinaria y el equipo.
- Propiciar la especialización de los asociados en determinados procesos y productos con ventajas comparativas.
- Favorecer la ocurrencia a mercados más amplios al consolidar la producción de asociados.
- Los empresarios se dedican a producir, mientras la empresa integradora se encarga de realizar gestiones y actividades especializadas que requieren los asociados.¹⁷

2.3.6 Rendición de cuentas

En este caso, se parte del principio de cuentas claras amistades largas, ya que los conflictos generados por cuestiones de recursos económicos, son siempre una latente de desintegración de los grupos asociados, por lo que se hace sumamente importante el establecimiento de esquemas de control y mecanismos de rendición de cuentas. Este proceso se lleva dentro de la empresa integradora pasando por lo siguiente:

1. El contador de la empresa tiene que entregar los estados financieros al gerente para que los revise y analice.
2. El gerente entrega los estados financieros al Contador Fiscal para realizar las declaraciones mensuales y anuales en el SAT.
3. Posteriormente el Contador Fiscal tiene que ir a dar la explicación de todos los estados financieros a los socios de la empresa.

¹⁷San Martín García Leacy Alejandra. 2009. Generalidades de las Empresas Integradoras. Veracruz.Pp.4

4. Mantener la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas.¹¹

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

El propósito del análisis, es observar el grado de cumplimiento de las empresas integradoras, según se establece en el Decreto que promueve su organización según lo especificado en el Artículo 4° Fraccionamientos I-VII.

La presente investigación es un primer acercamiento al quehacer de este tipo de empresas, ya que no se encontró información relacionada con las mismas, lo que hace que su valor sea más significativo, razón por la cual, aunque la información colectada es poco significativa (tres empresas), se consideró continuar con el análisis bajo esta premisa.

3.1 Antecedentes

La desventaja que ofrece la apertura comercial¹⁸ y el esquema neoliberal¹⁹ que opera en el país para la pequeña y mediana industria, propició que el gobierno buscara estrategias coadyuvantes para fortalecer este sector productivo, ya que es el más importante porque aporta el 52% al PIB y genera el 72% en empleos en el ámbito nacional. Bajo este escenario, y tomando como referencia experiencias de países como Japón, Italia y Alemania, se adoptó un sistema de organización interempresarial que se basa en el fomento y apoyo de cadenas productivas con el fin de lograr que estas pequeñas empresas se integren en una sola.

¹⁸ Mayor competencia y por consiguiente exigencia de un mayor grado de competitividad.

¹⁹ Establece que las fuerzas del mercado sean la que asignen el precio, lo que hace que, en específico, los productores rurales sean tomadores de precios y no fijadores.

A partir de este pensamiento, se estableció en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 como objetivo estratégico el mejoramiento productivo de las estructuras económicas nacionales, que dio origen a un programa para la Modernización y Desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana que propone como líneas de acción, la organización inter-empresarial en ramas y regiones con potencial exportador.

En el sector primario, se identificaron un total de 56 empresas integradoras, principalmente enfocadas a los granos básicos, donde fungen como acopiadores para facilitar el beneficio y la comercialización, además, en muchos de los casos fungen como intermediarias de los beneficiarios en la agricultura por contrato y en otros beneficios que otorga la Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ACERCA).

Además de los servicios de comercialización, algunas de estas empresas se han desarrollado como dispersoras de crédito, lo que facilita a los productores el uso de esta herramienta para facilitar la consecución del capital de trabajo requerido para el establecimiento de sus cultivos.

3.2 Empresas Integradoras Encuestadas

En este apartado se plasma la información obtenida a través de encuestas aplicadas a representantes de tres organizaciones que están constituidos como empresas integradoras, resaltando el hecho de que la información de esas empresas está muy hermética y no fue posible acceder a más empresas, aunque la información solicitada era con relación a su operación y no cuestionando sobre las finanzas y miembros de las mismas, con la situación de la inseguridad que hoy en día prevalece, muchas de estas se ven afectadas, se negaron a proporcionar la información solicitada, aún y cuando se les mencionó el tipo de trabajo que se estaba realizando.

Las empresas encuestadas son las siguientes:

1. Agropecuaria Pro-mejoramiento de Agro Guanajuatense SPR de RL
2. PACH VILL SPR de RL de CV
3. Chapa Quiroga SPR de RL

Por la privacidad de la información, solo se harán inferencias en lo general, evitando la mención de las empresas en los casos en que se hagan alusiones específicas.

3.2.1 Fin de las empresas integradoras encuestadas

A continuación, se mencionará el fin de cada una de las empresas encuestada de acuerdo a los servicios que prestan, con excepción de una que está en proceso de reestructuración y aún no está en función:

1. Ser proveedora de insumos
2. Comercializadora
3. Centro de acopio de granos
4. Servicio de almacenaje
5. Comercializadora de grano
6. Servicio de flete
7. Asesoría técnica

De acuerdo con el Decreto que promueve la creación de las empresas integradoras en el Art. 4 Para la inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, en su Fracción VII menciona que se deben de prestar alguno de los siguientes servicios especializados.

- a) Tecnológicos
- b) Promoción y comercialización
- c) Diseño

- d) subcontratación de productos y procesos industriales.
- e) Promover la obtención de financiamiento
- f) Actividades en común que eviten el intermediarismo y permitan a las empresas asociadas la adquisición de materias primas
- g) Otros servicios que requieran para el óptimo desempeño de las empresas integradas.

De acuerdo con lo antes, cada una de las empresas encuestadas brinda por lo menos uno de los servicios antes mencionados, los servicios que más ofrecen estas son centro de acopio de granos, proveedora de insumos, servicio de fletes, asesoría técnica, que están dentro de los requisitos que tienen que cumplir para ser parte de estas.

Por lo anterior, se puede mencionar que dichas empresas si están cumpliendo con el objeto para el cual fueron creadas. Sin embargo, se tiene conocimiento y elementos de una de estas empresas, la cual por falta de conocimiento fueron víctimas de fraude por parte de los técnicos asesores, lo que se atribuye a que en su acta constitutiva tienen en el objeto de la misma, casi todos los servicios a que se hacen referencia en el Decreto, Fracción VII referidos, lo que hace que su campo de acción sea muy amplio, lo que origina que se pierdan en la inmensidad de su actuar, y que se en su momento lo pueden aprovechar personas sin escrúpulos para hacer fraude.

3.2.2 Figura jurídica y socios

Las empresas encuestadas se encuentran dentro de los siguientes tipos de figuras jurídicas:

- ✓ Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada
De acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles en los Arts. 11-48
- ✓ Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada de Capital Variable

Regulado por la Ley Agraria en los Arts. 108-124²⁰

Las figuras jurídicas que tienen las empresas encuestadas son adecuadas, ya que están respaldadas por la Ley Agraria y a su vez constituidas como empresas integradoras, lo que les da ciertas ventajas competitivas.

3.2.3 Del objeto de las empresas

El principal objeto del impulso a las empresas integradoras es fortalecer el crecimiento de las empresas o unidades de producción que las integran mediante cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación.²¹

Para las empresas encuestadas los servicios que ofrecen son los siguientes: Ser centros de acopios de granos y semillas, comercializadoras de granos, proveedoras de insumos, servicio de fletes y asesoría técnica del campo. Estos mismos le generaran ganancias a la misma empresa que se reflejan en las utilidades, permitiéndole pagar al personal que labora en éstas.

Como ya se mencionó y así lo refleja la información en el ámbito silvoagropecuario las empresas integradoras constituidas se orientan al acopio y/o comercialización de granos básicos. También se identifican empresas de esta índole que se dedican a la venta de agroquímicos, aunque de este tipo de empresas no se logró recabar información.

Cabe señalar que las empresas encuestadas están generando utilidades y tienden a robustecerse, lo que es en beneficio de los socios, sin embargo, con la información

²⁰ Gutiérrez A. R.C, Reestructuración de una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada, caso Agropecuario Pro mejoramiento del Agro Guanajuatense SPR de RL,2016, Saltillo, Coahuila, México, págs.77.

²¹ Decreto que promueve la organización de las empresas integradoras (Publicado en el Diario de la Federación el 7 de mayo de 1993)

recabada no se logró identificar si los que ganan con las utilidades son los productores socios o lo hacen solamente los técnicos asesores.

Por otro lado, un dato significativo es el número de socios con que cuentan las empresas encuestadas que es en promedio de nueve, que manifiesto que no están siendo capaces de aglutinar a los productores, o en su defecto, están conformadas, pero el producto que comercializan en su mayoría no es de los socios, sino de productores externos, lo que afirmaría la hipótesis en el sentido de que estas empresas están tomando un papel de intermediario, más que de integradoras.

3.2.4 Función de los socios en estas empresas

Las funciones que desempeñan los socios en las integradoras son: ser aportadores de capital, tomar decisiones, cuidar por los intereses de las empresas y buscar fuentes de negocio que son el sostén de las empresas en su comienzo para su desarrollo dentro de los mercados, en conjunto con todo el personal que labora dentro de estas. Sus reuniones las hacen trimestralmente, si se encuentran en la misma empresa estas son constantemente.

Para la aportación de capital social por parte de los socios en las empresas integradoras no debe ser inferior a \$50,000. Para este tipo de empresas se diseñan programas especiales de apoyo, en la cual se beneficia a los socios con créditos a través de intermediarios financieros para que puedan realizar su aportación al capital social, otorgándoles a los intermediarios financieros garantías complementarias a las mismas empresas y/o socios establecido en el Art.6^o²².

²² Decreto que promueve la organización de las empresas integradoras (Publicado en el Diario de la Federación el 7 de mayo de 1993) art.4, Fracción I.

3.2.5 Consejo de administración

Las empresas encuestadas cuentan con un Consejo de Administración, las cuales, cuentan con diferentes formas de ser conformados, estas son los esquemas utilizados para definir la estructura orgánica de las empresas (Cuadro 1):

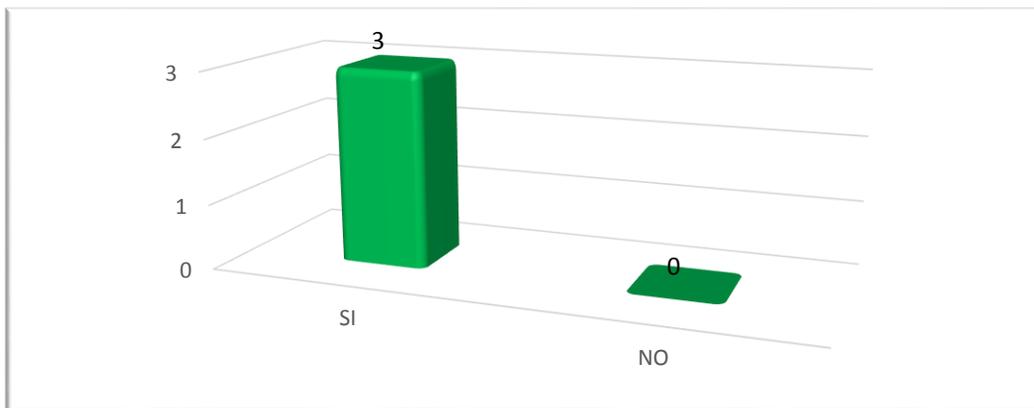
Cuadro 1. Consejo de administración de las empresas

Presidente	Secretario	Tesorero	Suplente 1	Suplente 2
Presidente	Secretario	Tesorero	Vocal 1	Vocal 2
Asesor externo 1	Asesor externo 2	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3

Fuente: elaboración propia de encuestas

La forma en la que se eligen estos consejos es mediante asambleas, reuniones previas por unanimidad entre los socios²³, con el fin de eficientar su forma de organización y operación, desempeñando la función en la toma de decisiones de la empresa.

Figura 2. Empresas que cuentan con un consejo de administración



Fuente: Elaboración propia de información de encuestas

²³ Información propia de las empresas encuestadas

3.2.6 Jerarquía de puestos

Las empresas encuestadas, cuentan, cada una de ellas, con diferentes jerarquías de puestos como se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro 2. Jerarquía de puestos

Presidente	Secretario	Tesorero	Gerente			
Gerente general	Contador	Jefe de producción	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Mercadeo	Jefe de Contabilidad y Finanzas	Operarios
Gerente	Coordinadores	Auxiliares	Operadores			

Fuente: elaboración propia de las encuestas

Como se puede apreciar en el cuadro, cada una de las empresas pone su estructura orgánica de acuerdo al orden e importancia que le da de cada uno, así como, en su funcionamiento de ésta.

Estas empresas, cuentan con una secretaria, contador y un gerente, de acuerdo a lo que contestaron las empresas que ayudaron al presente trabajo de investigación, con la excepción de una que solo cuenta con Gerente.

El gerente de estas empresas forma parte de la misma empresa, quien tiene la responsabilidad de dar informes de los estados de resultados, de gestión y financieros, al igual que el contador tiene esta responsabilidad dentro de la empresa siendo el encargado principal, de hacerlos.

Como se observó en el desarrollo de este apartado, las empresas están divididas en un Consejo de Administración dirigido por los propios productores, pero además cuentan con una estructura orgánica anexa que es la responsable de la operación de la empresa, lo que es muy acertado ya que en su momento los productores socios de éstas se pueden orientar a lo que saben hacer que es producir, pero a su vez con esa estructura organizacional que tienen les permite contratar especialistas

en la administración, pero a su vez estarle pidiendo cuentas, lo que hace más eficiente el actuar de la empresa.

3.2.7 Perfil de los gerentes de las empresas

La edad promedio de los gerentes es de 38 años, con un nivel de estudios de Licenciatura, con estudios en agronegocios e ingeniero mecánico con una experiencia de 6 años, en el sector primario y comercialización de granos en este giro, lo que da certeza de su intervención.

3.2.8 Documentos que deben tener las empresas integradoras

Una empresa en proceso de formación de algunos de los documentos que debe tener son los siguientes:

1. Acta constitutiva: debe contener lo siguiente;
 - Nombre, domicilio y nacionalidad
 - Objeto de la sociedad
 - Razón social
 - Denominación social
 - Duración de la sociedad
 - Domicilio social
 - Aportaciones
 - Forma de administración de la sociedad y facultades de los administradores
 - Nombramiento de los administradores
 - Forma de distribución de utilidades y pérdidas
 - Importe del fondo de reserva
 - Casos de disolución y bases para liquidar una sociedad mercantil.

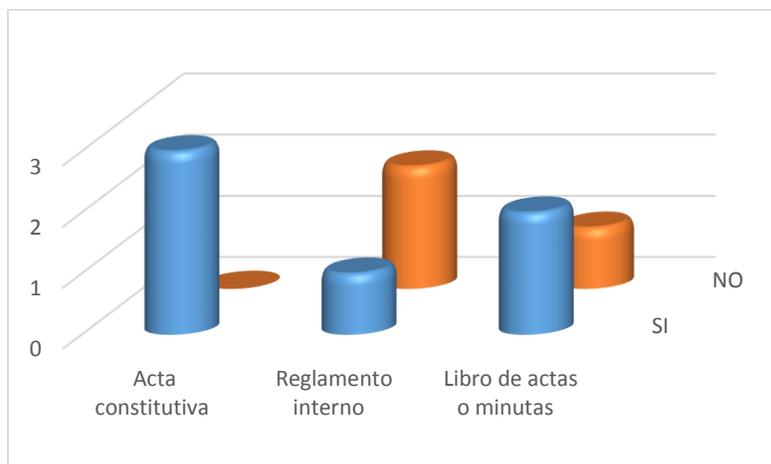
2. Libro de actas: en él se registra cada una de las sesiones de la Junta General y el Consejo Administrativo en el cual, se debe mencionar lo siguiente;

- Fecha y lugar
- Fecha y modo
- Texto íntegro de la convocatoria
- Número de socios
- Resumen de los asuntos debatidos
- Acuerdos
- Resultado de las votaciones
- Aprobación del acta

En estos dos documentos se especifican que debe contener cada uno de ellos ya que todo lo que establece es información de los que conforman la sociedad, así como, los acuerdos que se establecieron para el funcionamiento de la mismas, estos documentos siempre tienen que estar a la disposición de los socios en cualquier momento que ellos lo requieran.

Para el caso de las empresas encuestadas, se les preguntó si contaban con estos documentos, ya que, son elemento fundamental para estas empresas, al igual que contar con un reglamento, funciona como una norma donde se establecen puntos de acuerdo al funcionamiento de la empresa, así como, derechos y obligaciones del personal.

Figura 3. Documentos que tienen las empresas



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas aplicadas.

Solo una cuenta con los tres elementos mientras que las otras cuentan con dos o uno de los antes mencionados, reiterando que, una está en proceso de reestructuración por lo aún, no cuenta con todos estos elementos.

Como se observó en la Figura 3, dos de las empresas encuestadas manifestaron no contar con un reglamento interno, lo que se considera como una deficiencia, dado que es precisamente la falta de reglas del juego lo que en muchas de las ocasiones no permite valorar el desempeño de los individuos, que no se extralimiten en sus funciones o que no hagan actos deshonestos, ya que como dice el dicho, a río revuelto, ganancia de pescadores.

3.3 Operación de la empresa

Una empresa antes de entrar en operación debe tener un manual de organización, pues en él se describen la estructura y las funciones de cada uno de los departamentos de una organización. Así como, la autoridad que tendrá cada miembro responsable de cada área.

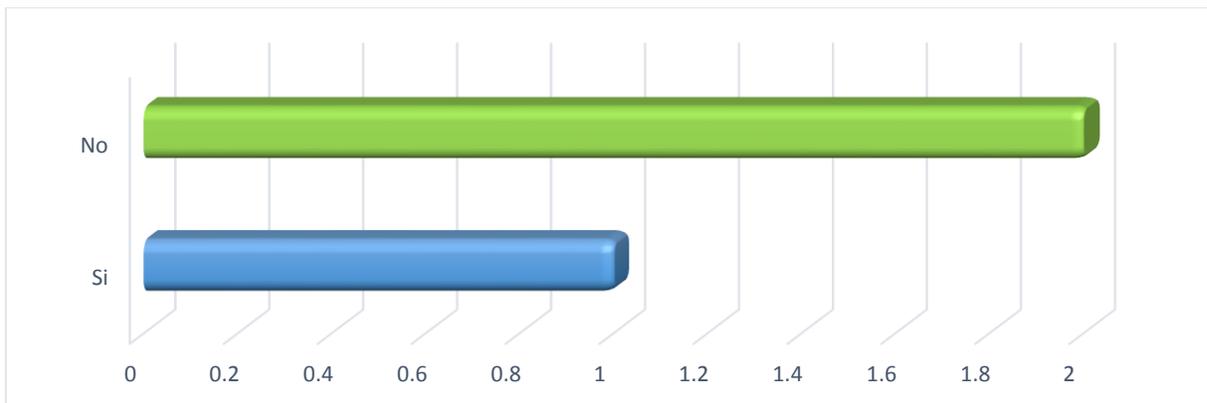
El cual tiene los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.

- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar la duplicidad del trabajo y omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los resultados humanos y materiales.

Para las empresas que nos apoyaron se les preguntó si contaban con un manual de organización.

Figura 4. Empresas encuestadas que cuentan con manual de organización



Fuente: Elaboración propia de encuestas aplicadas

Ya que es importante que lo tengan las empresas, porque en el, se describe detalladamente el funcionamiento de cada área, que conforma la empresa, mismo, que el personal tiene que seguir, pues de ellos depende que se obtengan los resultados esperados.

3.4 Coincidencias y discrepancias de lo establecido en el Decreto que promueve la organización de las empresas integradoras²⁴ y lo realizado por las empresas integradoras encuestadas.

3.4.1 Coincidencias

- ❖ El número de socios que pueden formar una empresa integradora.
- ❖ Dentro de los servicios que estas empresas ofrecen, se observan coincidencias, ya que el Decreto por el que se crean las empresas integradoras señala que pueden otorgar servicios tecnológicos, de promoción y comercialización, obtención de fuentes de financiamiento, adquisición de insumos y otros servicios, mientras que las empresas encuestadas mencionan que su objeto es centros de acopio, comercializadoras de sus productos, asesoría técnica y en caso el financiamiento, lo que es acorde a lo que establece el marco jurídico.
- ❖ Así mismo, se observa coincidencia en los objetivos de ambas partes, ya que tanto en el Decreto como en la información recabada en campo se hace referencia a que se busca beneficiar a los productores a través del uso de economías de escala, lo que favorece, principalmente, la comercialización de sus productos, elemento que se constituye como un cuello de botella para los productores rurales y tienen que hacer uso de los intermediarios quienes pagan precios más bajos por sus productos.

3.4.2 Discrepancias

En este rubro no se encontró discrepancias significativas, sin embargo, se considera que faltó más penetración en la información para poder detectar a que nivel se está beneficiando al productor, si efectivamente interactúa como un socio o esa empresa integradora se constituyó como un intermediario más y los beneficios que se

²⁴ Publicado en Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993

obtienen por la operación de la misma es para cubrir gastos de operación, principalmente salarios y no hay utilidades que sean transferidas a los socios.

Capítulo IV

Conclusiones

Con la información que se logró recabar a través de las encuestas aplicadas, la hipótesis de investigación planteada se cumple, ya que las empresas integradoras investigadas están prestando al menos uno de los servicios señalados en el Artículo IV Fracción VII del Decreto que les dio origen.

Sin embargo, al analizar el número de socios promedio con que cuentan que es de nueve, se puede interpretar de dos maneras, la primera de ellas que no están teniendo capacidad para aglomerar a los productores, y la segunda que en su mayoría los productores que atienden, son no socios, lo que lleva a comprobar la segunda parte de la hipótesis en la que se establece que estas empresas están fungiendo como un intermediario más y el número de productores beneficiados con las utilidades que se generan es reducido.

No se contó con información suficiente, para deducir de manera más precisa el número de socios y no socios atendidos, por lo que no se puede categorizar en cuanto a la intervención de las empresas integradoras como intermediarios.

La principal razón por la cual se formaron las empresas integradoras, surge después de la firma del TLC donde se ven los productores rurales amenazados por desventajas que tenían en el mercado, exigiendo que fueran más competitivos, para enfrentar los desafíos futuros, para lo cual deberían de integrarse y tomar las ventajas competitivas que les ofrece la organización.

La principal ventaja competitiva que les están ofreciendo las empresas integradoras encuestadas es la penetración en el mercado, lo que permite a los socios y clientes mantener un mercado seguro, pero además acceder a los beneficios que otorga el Gobierno, principalmente a través de los apoyos a los servicios de comercialización y la agricultura por contrato.

Una debilidad que se observa en las empresas encuestadas, es que el 66.6% no cuentan con un reglamento interno, lo que representa un riesgo latente para que se puedan hacer manejos no sanos para las mismas, ya que no hay una regla que marque o delimite las funciones de los representantes y los gerentes.

Por lo anterior, se hace necesario que esas empresas que no cuentan con el reglamento interno, lo formulen y establezcan en él los mecanismos de admisión y exclusión de socios, lo referente al reparto de utilidades y las funciones que le corresponde a cada uno de los actores que integran la sociedad.

Tomando como referencia una de las empresas encuestadas, la cual ya fue víctima de un fraude, además del reglamento, es fundamental que se formule un manual de organización, en el cual quede claramente establecido que los dueños de la empresa y por lo tanto los que toman las decisiones más importantes, son los productores socios.

Bibliografía

A. Martínez, 2016, Compendio de Indicadores contra Plagas Reglamentarias del Aguacatero, Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, Saltillo, Coahuila.

Campos M.M. Revista panorama administrativo, 2007

Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010, Asociatividad, Nicaragua

Decreto que Promueve la Organización de las Empresas Integradoras, 1993

De La Torre et al. 2011. Beneficios Fiscales de las PYMES en México, Integradas a una Empresa Integradora. México, D.F.

Espru, G. A. (1997). Minifundio y fraccionamiento de la tierra ejidal parcelada. *Revista de Estudios Agrarios*, 3(8), 11-32.

Guerra G. Aguilar A. 1997, Economía del Agronegocio, Edit. NORIEGA EDITORES, México.

Gutiérrez, R.C. Reestructuración de una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada, caso Agropecuaria Pro Mejoramiento del Agro Guanajuatense S.P.R. de R.L, 2016, Saltillo, Coahuila, México.

Pietersen W. 2011, Las 4 etapas de la estrategia efectiva, Edit. PANORAMA, México.

Reyes Mora Oswaldo G.2011. Empresas Integradoras para el Beneficio del Agro.

San Martín G. L. A.2009. Generalidades de las Empresas Integradoras. Veracruz.

Páginas web consultadas

<http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/D32.pdf>

<http://www.mundofiscal.com/integradoras.htm>

<http://www.alnatural.com.mx/index.php/blog/agronegocios-en-mexico>

<http://www.alnatural.com.mx/index.php/blog/agronegocios-en-mexico>

<http://www.contactopyme.gob.mx/integradoras/definicion.html> (PYMES)

<http://www.fiscalistas.net/colabora/2005/EMPREINT.pdf>

http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Lists/Mujeres/Cuaderno%20del%20Participante/Attachments/2/Partic_2.pdf

<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/gran-empresa/130-programa-de-empresas-integradoras>

<http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/planeo/18.pdf>

<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/gran-empresa/130-programa-de-empresas-integradoras>

http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf

<http://introduccionalaadministraciongrupo2.blogspot.mx/2009/05/empresas.html>

<http://ariellinarte.udem.edu.ni/wp-content/uploads/2014/02/las-empresas-y-su-entorno.pdf>

<http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>

<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/DEM/UnidadIII.pdf>

ANEXO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA “ANTONIO NARRO”

Departamento de Ciencias Socioeconómicas

División de Administración Agropecuaria



Por este medio me presento a ustedes como **Claudia Marín López** pasante de la carrera **Ingeniero Agrónomo Administrador** de la **Universidad Autónoma Agraria “Antonio Narro”**.

El **objetivo** de esta encuesta es obtener información para mi trabajo de **investigación de tesis** que es sobre el **Papel que Desempeñan las Empresas Integradoras en la Producción de Granos Básicos, basándonos en las características de la operación y administración de las empresas rurales de éxito**, por lo que pido su ayuda para realizar este trabajo. Toda información proporcionada será usada solo y específicamente para lo antes mencionado y los resultados obtenidos serán

confidenciales y su mención será de forma general, evitando nombres de personas y empresas en lo particular. Espero contar con su valioso apoyo para lograr el objetivo de la investigación que es obtener el título de la carrera antes mencionada, por lo que de antemano agradezco su valiosa colaboración, Gracias.

I. Datos generales de la Empresa

a) Nombre del encuestado (No es obligatorio)

b) Nombre de la Empresa

c) Representantes

d) Años de servicio

e) Cuenta con una página Web

Si () ¿Cuál? No ()

f) ¿Cuál es su estructura orgánica?

g) ¿Cuál es la cadena productiva?

h) La empresa cuenta con una secretaria, un gerente y un contador SE DEDUCE DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Si () No ()

especifique:_____

i) El gerente de la empresa es de la misma organización o es EXTERNO

j) Quién se responsabiliza de los informes:

Informe	Presidente de la organización	Gerente	Contador	Otro
De resultados				
De Gestión				
Financieros				

II. Perfil del gerente

a) Años_____

b) Estudios Licenciatura () Maestría() Doctorado()
Perfil Agronomía ___ MVZ ___ Economía ___ Administración
Agronegocios ___ Otro _____

c) Tiempo de experiencia (Años) _____

d) Como es la experiencia que tiene en este tipo de empresas

III. Organización

a) ¿Cuántos socios son en la empresa?

b) Cada cuando se reúnen

c) ¿Cómo es la forma en que se toman decisiones?

d) Cuentan con:

❖ Acta constitutiva

Si () No()

❖ Reglamento interno (Si es posible proporcionar una copia)

Si () No()

❖ Libro de actas o minutas

Si () No()

e) En la Empresa cuentan con:

Opción	Respuestas	
	Si	No
Sanciones para los socios que incumplen		
Incentivos para los socios		
Reparto de utilidades		

IV. Operación de la empresa

a) Cuentan con un manual de organización

Si () No()

b) ¿Cuál es la función de los socios?

c) Existe un Consejo de Administración (si la respuesta es sí contestar inciso c y d)

Si () No()

d) ¿Quiénes lo conforman y como se elige?

e) ¿Cuál es su función?

V. Servicios

- a) Que servicios ofrece la empresa (en lo general):
- b) Cuáles son los servicios que presta la empresa a:
- ❖ Socios
- Servicio 1:
Beneficio para el socio
- Servicio 2:
Beneficio para el socio
- Servicio 3:
Beneficio para el socio
- Servicio 4:
Beneficio para el socio
- c) Como se realiza la compra del producto (esquema)
- d) Como se realiza la venta del producto (esquema)
- e) ¿Cuáles son los beneficios que obtiene la empresa?
- f) ¿Cómo se sostiene la empresa para poder pagar al personal que labora y su operación?

OPCIÓN	RESPUESTA
Cuota	
Utilidades	
Apoyos de Gobierno	
Pagos de socios	
Bonificaciones	

- g) Los socios hacen aportaciones de capital
Sí() No()