



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

**¿ES LA ORGANIZACIÓN EN EL MEDIO RURAL UNA
ALTERNATIVA DE DESARROLLO? ESTUDIO DE CASO DE LA
AGROINTEGRADORA POBLANA DE TUNA Y NOPAL, S.A. DE
C.V.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN PLANIFICACIÓN PARA EL
DESARROLLO AGROPECUARIO**

P R E S E N T A:

ELIZABETH PÉREZ PIÑA



FES Aragón

**DIRECTOR DE TESIS:
LIC. DAVID ARMANDO PONCE MIRANDA**

2016

Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*A mis padres y hermanas que hicieron
todo en la vida para que yo pudiera
lograr mis sueños...*

*A todos los que me motivaron y
acompañaron en este proceso...*

Índice

Introducción	7
Justificación	9
Planteamiento del problema	¡Error! Marcador no definido.1
Objetivos	¡Error! Marcador no definido.2
General	¡Error! Marcador no definido.2
Particulares	¡Error! Marcador no definido.2
Hipótesis	¡Error! Marcador no definido.3
Metodología	¡Error! Marcador no definido.4
Capítulo 1.Desarrollo Rural	¡Error! Marcador no definido.5
1.1. El México Rural	¡Error! Marcador no definido.5
1.1.1. Contexto externo	16
1.1.2. Contexto macroeconómico, marco legal y otras reformas estructurales	17
1.2. La realidad rural en el México de hoy	18
1.2.1. Las potencialidades del espacio rural	21
1.2.2. El significado del Desarrollo Rural para México	22
1.3. Política de Desarrollo Rural y Fomento Agropecuario2	¡Error! Marcador no definido.
1.3.1. Objetivos	2¡Error! Marcador no definido.
1.3.2. Lineamientos estratégicos	26
1.4. La Organización Económica Rural	29
1.4.1. Concepto	29
1.4.2. Objetivos	31

Capítulo 2. La Organización en el Medio Rural ¡Error! Marcador no definido.3

2.1. Marco Legal de la Organización Económica ¡Error! Marcador no definido.3

2.1.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 35

2.1.2. Ley de Desarrollo Rural Sustentable, publicada el 7 de diciembre de 2001 36

2.1.3. Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero. Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2007-2012 36

2.2. Figuras jurídicas para la producción rural ¡Error! Marcador no definido.7

2.2.1. Figuras asociativas..... 38

2.2.2. Contratos..... ¡Error! Marcador no definido.4

2.2.3. Constitución y Administración..... ¡Error! Marcador no definido.6

2.3. La agroindustria en México 49

2.4. La problemática agrícola y agroindustrial en el país 52

2.5. Empresas integradoras 5 ¡Error! Marcador no definido.

2.5.1. Objetivos de la integración 55

2.5.2. Ventajas y beneficios..... 56

2.5.3. Funciones de la empresa integradora 56

2.6. Las estrategias de integración y asociación en la agroindustria 59

Capítulo 3. Agointegradora Poblana de Tuna y Nopal 62

3.1. Diagnóstico Territorial 62

3.1.1. Caracterización física del territorio..... 62

3.1.1.1 Uso del suelo..... 65

3.1.1.2 Infraestructura básica e hidroagrícola del territorio 67

3.1.2. Patrón de asentamientos humanos 71

3.1.2.1 Ubicación de localidades	71
3.1.2.2 Tamaños de población	7¡Error! Marcador no definido.
3.1.2.3 Perfil de marginación	75
3.1.3. Valoración del impacto ambiental	75
3.2. Estudio de caso	76
3.2.1. Nopal-tuna.....	76
3.2.1.1 Contexto internacional	76
3.2.1.2 México	77
3.2.1.3 Puebla	79
3.2.1.4 Acatzingo de Hidalgo	80
3.2.1.5 San Sebastián Villanueva	80
3.2.2. Agointegradora Poblana de Tuna y Nopal, S.A. de C.V.	81
3.2.2.1 Antecedentes de la Sociedad	82
3.2.2.2 Objetivo	83
3.2.2.3. Misión	8¡Error! Marcador no definido.
3.2.2.4 Visión.....	8¡Error! Marcador no definido.
3.2.2.5 La organización en la empresa	8¡Error! Marcador no definido.
3.2.2.6 Valores	8¡Error! Marcador no definido.
3.2.2.7 Organigrama.....	85
3.2.2.8 Productos	86
3.2.2.9 El fruto	88
3.2.2.10 Proceso	88
3.2.2.11 Situación actual de la empresa	89
3.2.2.12 Análisis FODA	92
3.2.3. Indicadores Internacionales sobre Desarrollo Humano (PNUD)	100
3.2.3.1 Índice de Desarrollo Humano (IDH)	100
3.2.3.2 Indicadores Municipales de Desarrollo Humano en México	102

3.2.3.3 Análisis Indicador Municipal de Desarrollo Humano de Acatzingo,
Puebla..... 102

Conclusiones y Propuestas..... 108

Bibliografía 112

INTRODUCCIÓN

Después de 1988, el Estado mexicano experimentó un cambio volviéndose más regulador y normativo y menos operador, situación que obligó al productor agropecuario a entrar en esquemas de mayor competitividad y con economías de escala para tener mayor poder de negociación.

Para alcanzar el desarrollo rural integral, la conformación de productores en torno a una Organización Económica Rural se convierte en una pieza fundamental.

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

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

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

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

De esta manera en el primer capítulo se contextualiza el México rural, así como sus potencialidades y se aborda el significado de desarrollo rural, entendido desde el aspecto de desarrollo sustentable.

El segundo capítulo se centra en las formas de organización para la producción rural, en las que se describen las diferentes figuras asociativas en que se pueden constituir y el marco legal que lo regula. De igual forma se señala la agroindustria en México como un sistema de cadenas de valor y su importancia para el desarrollo agropecuario y se describe a las empresas integradoras como una forma de promover la actividad empresarial en el medio rural.

En el capítulo tercero se enfoca a un diagnóstico territorial que describe la delimitación del área de estudio y principales características en donde se desarrolla la agrointegradora.

Finalmente se llega a una serie de conclusiones al respecto del tema de investigación y se hace una serie de propuestas.

JUSTIFICACIÓN

Hace falta un buen ejemplo exitoso de organización en las comunidades para que éstas puedan ver las ventajas y tener estímulos para hacer lo mismo.

El hombre es un ser eminentemente social, de ahí que siempre se ha reunido con sus semejantes con el objeto de formar grupos, comunidades y sociedades y con ello poder satisfacer sus necesidades. Las sociedades se transforman y se desarrollan, constituyendo la vida social y creando diversas formas de organización socioeconómica.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

La participación de los campesinos en la toma de decisiones sobre los esfuerzos para el desarrollo que les afectan y atañen directamente y la contribución de sus recursos para esas actividades, así como la seguridad o garantía de beneficio que los campesinos tengan respecto de las intervenciones diseñadas para ayudarles, son esenciales para el desarrollo.

El desarrollo rural es un proceso social en construcción, y que hoy día se encuentra asociado a actores y expresiones culturales y productivas; además es un proceso que depende de la participación, la concertación social, las alianzas público-privadas, la consolidación de redes, la resolución de conflictos y otras estrategias que faciliten la integración y la cohesión social.

Una justa revalorización del campo nos permitiría apreciar que, pese a sus limitaciones y carencias, cuenta con un potencial suficiente en recursos humanos, técnicos y productivos, para contribuir al desarrollo nacional.

Más que un lastre o un problema, como erróneamente se llega a concebir, el campo es fuente de soluciones a muchos de los problemas y necesidades del país.

Sin embargo, para que pueda cumplir este papel estratégico, necesita superar su pobreza y rezago.

Ello exige introducir urgentemente cambios e innovaciones que no sólo se limiten al ámbito productivo, sino que se extiendan a los aspectos gerenciales y organizativos. En otras palabras, no sólo se requiere que los productores agrícolas, pecuarios y forestales sean más productivos sino que además manejen sus empresas y actividades con mayor eficiencia y estén mejor organizados.

Este último aspecto a menudo es subestimado por quienes creen que lo único importante es aumentar la producción y la productividad, porque ello generará mecánicamente y automáticamente un mejoramiento de los niveles de bienestar de la población rural y, en consecuencia, privilegian la capacitación técnico-productiva olvidando que la organización es precisamente la base para incrementar la producción y lograr muchos otros propósitos.

Entre estos propósitos para los productores, podemos citar: el acceso a insumos, gestión de recursos técnicos y financieros, transformación y comercialización de productos, y consecuentemente, el mejoramiento de los ingresos y de sus condiciones de vida. La organización no es una llave mágica, pero bien conducida y cimentada abre las puertas a muchas soluciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

No siempre se han podido establecer experiencias exitosas de organización en el medio rural, pues este es un ámbito donde se reproduce toda una gama de problemas económicos y sociales que obligan a plantear propuestas en el contexto de los procesos actuales.

Tampoco se promueve una mayor integración al interior de cada uno de los territorios rurales, que los lleve a organizarse, impulsando una articulación regional y nacional que permita imprimirle un mayor dinamismo a las áreas rurales. Al estrechar esta relación se hará evidente que el ámbito rural no es simple agente que compite en situación desventajosa con otros sectores o territorios.

Además una condición necesaria para la reducción de la pobreza en el ámbito rural es la organización y participación social. Los conflictos y la desarticulación social que generan los desplazamientos humanos y la permanente marginación constituyen factores que hacen difícil postular acciones de prosperidad en el medio rural.

OBJETIVOS

GENERAL:

Analizar las formas de organización en el medio rural, para poder conocer el impacto social en la comunidad en la que se constituye una figura asociativa, que impulse el desarrollo de las actividades de producción agropecuaria, forestal y de otros recursos.

PARTICULARES:

- Describir cómo la organización permite la participación de las comunidades en la planeación, programación y ejecución de sus proyectos.
- Analizar cómo se organizan en el campo para la producción y manejo de sus recursos.
- Identificar y comparar las formas de organización en Acatzingo, Puebla para medir el grado de integración de una comunidad.

HIPÓTESIS

La organización de los productores para estimular la producción, a través de las distintas figuras asociativas, para propiciar su intervención organizada tanto a nivel regional como nacional, para la comercialización y el procesamiento de sus productos, así como para la obtención de insumos y la contratación de servicios, por medio del fortalecimiento e integración traerá como consecuencia un desarrollo regional y rural.

La organización de productores en la comunidad fomenta una conciencia grupal de metas compartidas, al constituirse se adquiere personalidad jurídica que los puede vincular con otras organizaciones y con organismos gubernamentales. Con ello es factible captar recursos de instituciones que servirán para la producción, transformación, comercialización de sus productos; así mismo para crear empleos y mejorar el bienestar social en la región.

De lograrse estos objetivos, la organización debe generar los siguientes efectos:

- El fortalecimiento de los lazos de cooperación, comprensión y solidaridad entre los miembros del grupo.
- El óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, sean internos y externos.
- El incremento de la producción y productividad.
- El mejoramiento del ingreso neto y de las condiciones de vida de los productores.

- Una mayor capacidad de negociación ante los particulares y organismos públicos y privados.

METODOLOGÍA

El método que se manejará será el hipotético-deductivo para ir de lo general hasta llegar a un punto en particular sobre la organización para la producción en el medio rural.

Entre las técnicas de investigación utilizadas es la recopilación documental, por medio de la revisión bibliográfica, así como la consulta de información disponible en internet para hacer el diagnóstico de la comunidad y entrevistas a los productores de la Agointegradora Poblana de Tuna y Nopal, S.A., de C.V. como caso de estudio, apoyados de una guía y cuestionario que proporcionó la información requerida para el desarrollo del trabajo.

CAPITULO I. DESARROLLO RURAL

1.1 El México Rural

En los últimos 15 años y particularmente a partir del ingreso de nuestro país al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT por sus siglas en inglés; actualmente Organización Mundial de Comercio OMC), se han venido instrumentando una serie de reformas con gran impacto en la economía, el marco jurídico, las instituciones públicas y por ende, en la sociedad. Los procesos de apertura y globalización iniciados en la década de los años 80 del siglo XX, y acentuados a raíz del ingreso de México al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y otros acuerdos de comercio con la Comunidad Europea, Israel y países de América Latina, configuran un nuevo marco para las relaciones comerciales del país y la inclusión de nuevas variables en los procesos de producción y en los objetivos de competitividad que son intrínsecos.

La política macroeconómica determina e influye en gran manera sobre la formulación y desempeño de las políticas sectoriales. Es por ello que los objetivos nacionales y las acciones necesarias para alcanzar un desarrollo rural con las características que el país requiere deben tomarlas en cuenta, tanto para potencializar sus oportunidades, cuanto para establecer las medidas compensatorias para las regiones, productores y productos que por su naturaleza e importancia lo requieren.

Por tal razón, el contexto externo al país configura en sus características y desenvolvimiento un nuevo marco de restricciones y oportunidades que obligadamente debe revalorizarse para instrumentar las nuevas estrategias de políticas públicas. Se trata de lograr un mayor posicionamiento del país en el mercado doméstico, y a un mismo tiempo, anticipar la instrumentación de

programas que atiendan, sin perpetuar la dependencia, a sectores vulnerables y estratégicos.

1.1.1. Contexto externo

México está inserto en un acelerado proceso de globalización, caracterizado por la apertura comercial y en general por la liberación de sus mercados, fundamentalmente a través de suscripción de múltiples acuerdos multilaterales, ello naturalmente, influye en el desempeño de su aparato productivo y en las actitudes y expectativas de su población.

Este proceso implica una serie de retos y oportunidades que deben ser cabalmente considerados en las políticas públicas para el medio rural y en la promoción y defensa de sus fortalezas y debilidades. Entre otros temas, los siguientes son de singular importancia:

- a) La consolidación de complejos agroindustriales transnacionales y su presencia en el país, con todas sus repercusiones en cuanto a la vertebración de las cadenas agroindustriales, los gustos de los consumidores y la segmentación de los mercados.
- b) La apertura comercial, con la consecuente competencia en el mercado interno de productos del exterior, no solo en materias primas agropecuarias, sino además, en productos elaborados para el consumo final.
- c) Mercados más exigentes para nuestra producción exportable y la emergencia de nuevos requisitos para los intercambios comerciales: inocuidad alimentaria, preservación del medio ambiente, el trabajo de los menores y la seguridad en el trabajo, y el combate a la pobreza rural, entre otros.

- d) La progresiva privatización de los conocimientos, lo que introduce nuevas cuestiones en materia de acceso a factores e insumos, patentes, marcas y derechos de autor.
- e) Los acuerdos de apertura que precisan la definición de normas y la fijación de estándares con reconocimiento internacional, requiriéndose de una fuerte y capacitada participación en los foros multinacionales de negociación.
- f) La persistencia de formas y medios proteccionistas que afectan nuestras exportaciones y reducen nuestra competitividad en el mercado interno.
- g) La competitividad como un objetivo prioritario para las unidades de producción rural.

1.1.2. Contexto macroeconómico, el marco legal y otras reformas estructurales.

Los procesos de desregularización económica y redimensionamiento del estado mexicano, se traducen en nuevos retos y restricciones para la actividad productiva en el medio rural que aun no alcanzan a internalizarse y que, en consecuencia, generan confusión e incertidumbre en una población rural acostumbrada a una fuerte intervención estatal.

El contexto actual, que con profunda influencia en la vida y en el quehacer del espacio rural determina un nuevo escenario, se puede resumir en los siguientes puntos:

- a) La existencia de unas finanzas públicas sanas y buenos precios macroeconómicos.
- b) La desregulación de los mercados internos.
- c) Los procesos de privatización de la empresa pública.

- d) La descentralización y desconcentración de la gestión pública y la delegación de competencias y recursos a los Estados y municipios.
- e) Importantes avances en la vida democrática y un mayor protagonismo de la sociedad civil.
- f) El cumplimiento de un nuevo papel, en los hechos, de los agentes públicos privados que aun no alcanza a “institucionalizarse”.
- g) Un nuevo marco legal para el sector agropecuario y forestal, todavía incompleto.
- h) Un nuevo papel del estado menos interventor, mas facilitador y normativo.

1.2 La realidad rural en el México de hoy

El México rural del siglo XX, arrastra viejos problemas estructurales y enfrenta nuevos retos a superar. Las principales características del México rural de hoy, pueden resumirse de la siguiente manera:

- a) Una profunda heterogeneidad productiva y una estructura agraria caracterizada por el minifundio, y en lo general, sujeta a condiciones agroecológicas diversas y adversas.
- b) Una marcada polarización social, concentrándose en el espacio rural la pobreza extrema y una fuerte dispersión poblacional.
- c) Un fuerte deterioro de los recursos naturales.
- d) Una tipología de productores que en términos muy agregados puede caracterizarse en los tres siguientes estratos:

- Una población minoritaria de productores comerciales que con visión y manejo empresarial, está muy articulada a los mercados y tiene acceso a los factores que impulsan de manera continúa su competitividad.
 - Una población intermedia de productores con potencial productivo, derivado principalmente del tamaño de su dotación, ubicación geográfica, capital humano y acceso a infraestructura básica, pero que no se ha desarrollado a causa de fuertes restricciones en su acceso a los mercados, tanto de información, tecnología, productos y servicios como de capital.
 - Una población mayoritaria de productores de subsistencia, minifundistas, en condiciones agroecológicas y de vida adversa que, aislados de los mercados, han tenido que desarrollar estrategias de sobrevivencia sustentadas en la pluriactividad y un uso eficaz de la mano de obra familiar. Para estos productores, el ingreso meramente agropecuario constituye una proporción minoritaria del ingreso familiar total.
- e) Una creciente población rural sin tierra, ya mayoritaria al interior de la población económicamente activa agropecuario, con una participación cada vez menor del ingreso agropecuario en el ingreso familiar rural.
- f) Mercados rurales imperfectos e inexistentes y una ineficiencia vinculación urbano-rural, que se traducen en altos costos de transacción de la economía rural.
- g) Precarios derechos de propiedad y un débil mercado laboral.
- h) Una amplia dispersión poblacional y un uso poco eficiente y sustentable de la tierra.
- i) La persistencia de enfoques tradicionales para el desarrollo rural, caracterizados por concepciones sectoriales no integradas, por el

énfasis del trabajo de la tierra y del sector primario, así como la fragmentación de las políticas públicas y por una insuficiente coordinación interinstitucional.

- j) Una muy baja productividad del sector agropecuario en su conjunto, y con fuertes diferencias regionales.
- k) La preeminencia de las organizaciones sociales de carácter reivindicativo sobre la tierra, con poco énfasis en la organización económica, la apropiación y generación del valor agregado y la diversificación productiva no agropecuaria.
- l) La persistencia de una concepción que identifica lo rural con lo agropecuario y a la pobreza rural con el sector primario.
- m) Un desarrollo insuficiente en el campo de la investigación transferencia de tecnología congruente con el contexto socioeconómico y agroecológico de los pequeños productores y escasamente orientada por el mercado.
- n) Una inversión escasa en capital humano y social.
- o) Una gran dependencia de los productores hacia factores externos a su medio de producción.
- p) Un sistema financiero de escasa cobertura y sin respuesta a las diversas necesidades y condiciones de la población rural, particularmente a la de menor desarrollo relativo.
- q) La persistencia de algunas regiones, de la siembra de cultivos ilícitos, que acarrear consecuencias negativas para toda la sociedad e impactan la cohesión social.

- r) Insuficiente asignación de recursos públicos, más evidente aun por la fragmentación de las políticas y la falta de una visión unitaria y congruente del desarrollo rural.
- s) La necesidad de reforzar las alianzas entre los diversos sectores y agentes, públicos y privados, que inciden el medio rural.
- t) Hay abandono de tierras.

1.2.1 Las potencialidades del espacio rural

El México rural es un espacio multifuncional que rebasa con mucho el ámbito meramente agropecuario y en consecuencia, sus potencialidades se muestran en diferentes aspectos, tanto a su interior como para la sociedad urbana, sin que hasta el momento se haga una valoración justa de las mismas. Algunas de ellas son las siguientes:

- a) Su amplia capacidad para una mayor y más diversificada producción agropecuaria a través de la generación de mayor valor agregado a la misma.
- b) Su amplia capacidad para desarrollar la diversificación productiva y del empleo en actividades no agropecuarias: industria, servicios, turismo rural (ecoturismo, lugar de segunda residencia, esparcimiento, recreo, paisaje, cultura, historia y conocimiento de nuestras raíces, usos y costumbres), pesquerías, maquila y desarrollo urbano, entre otras.
- c) El valor que el espacio rural tiene en cuanto al mejoramiento del medio ambiente, vía de la reducción y captura de las emisiones de bióxido de carbono y otros contaminantes derivados de la vida urbana y las malas prácticas agropecuarias, así como en la preservación y recarga de los mantos freáticos, la retención de agua para los centros urbanos, la conservación de suelos y el logro de menores daños al patrimonio y vida

de las personas ante contingencias derivadas de fenómenos meteorológicos.

- d) Su papel determinante en la preservación de la biodiversidad como actividad, que además de cumplir ese fin, puede transformarse en fuente de ingreso y empleo.
- e) Su requerimiento para desarrollar un eficiente ordenamiento espacial de la población y de las actividades económicas, lo que conllevara a un gasto fiscal más eficiente en la satisfacción de las necesidades básicas de la población y oferta de alternativas a las consecuencias no siempre deseables de la vida moderna.
- f) La exigencia de generar y lograr mejores sinergias con el medio urbano, con efectos positivos en el crecimiento económico y el mercado interno, a partir de un desarrollo regional más equilibrado.
- g) El desarrollo del sector como prioridad para lograr una reducción creciente y sostenida de la pobreza, la profundización de la vida democrática, el fortalecimiento de la seguridad y la cohesión social del país.
- h) Su papel determinante para el fortalecimiento de la seguridad alimentaria.
- i) La perspectiva de fortalecer las bases y procesos institucionales y sociales que garanticen la paz social del país.

1.2.2 El significado del Desarrollo Rural para México

El nuevo significado del desarrollo rural para México, valido en sí mismo, solo podrá ser acreditado si en las políticas públicas se incorpora la atención de los conceptos que hoy demandan ser revalorizados, solo si la población rural hace suyos estos nuevos conceptos, y solo si en la sociedad urbana se toma

conciencia para defenderlos como un asunto que también a ella interesa. Este nuevo significado se soporta en las siguientes razones:

- a) Acreditar los preceptos constitucionales y el imperativo ético de mayor justicia y equidad social, un mayor desarrollo humano que alcance a toda la población.
- b) Mayor crecimiento económico, sustentable y regionalmente equilibrado.
- c) Preservación y mejoramiento del medio ambiente: agua más limpia y en mayor cantidad, aire más puro, preservación de la biodiversidad, espacio para la recreación, el esparcimiento y la cultura y menores contingencias ante fenómenos meteorológicos adversos.
- d) Una sana ocupación del territorio, mayor seguridad pública y cohesión social.
- e) Fortalecimiento del espíritu y la vida democrática y de la seguridad alimentaria.
- f) Valorización de la diversidad y valores culturales y raíces históricas que han conformado a la nación.
- g) El fortalecimiento de una estrategia de seguridad alimentaria y menor dependencia ante el entorno macroeconómico.

1.3 Política de Desarrollo Rural y Fomento Agropecuario

La política de desarrollo rural y fomento agropecuario no puede ser ajena a una serie de factores externos que por mucho tiempo fueron soslayados en las políticas sectoriales. El contexto externo derivado de la globalización y las aperturas comerciales, el nuevo marco jurídico, los notables avances en los

procesos democráticos, el protagonismo de la sociedad civil y la importancia que para toda la sociedad tiene un manejo sostenible de los recursos naturales, son variables obligadamente a considerar. Razones por las cuales se requiere de una estrategia que vaya más allá del simple incremento de la oferta agropecuaria y de los programas de fomento que tradicionalmente fueron instrumentados.

La población rural en pobreza extrema concentrada en este espacio, y los problemas de cohesión social que ha vivido el país en algunas partes de su territorio, constituyen elementos de reflexión y revaloración. De la misma forma, el gran flujo de bienes, servicios y personas entre el espacio rural y urbano con los altos costos de transacción que de ello se derivan y afectan a la economía rural, requieren de nuevas formas de intervención más allá del ámbito agropecuario.

Se requiere también tomar en cuenta los errores y omisiones derivadas de las pasadas políticas sectoriales, escasamente articuladas y algunas veces contradictorias, así como transitar de un horizonte de corto plazo, a otro de mediano y largo alcance. La problemática rural requiere de una atención urgente. Con una visión que ponga el énfasis en la importancia de un desarrollo integral, equitativo, sostenible e incluyente. Se requiere, sin duda, de una política de largo plazo, con una clara definición de los objetivos, lineamientos estratégicos y plan de acción como eje rector de la misma. Es propósito de este tema, aportar algunos elementos en este sentido, por lo que es necesario definir en primer orden, los objetivos del mismo.

1.3.1 Objetivos

Indudablemente, el objetivo superior de una política de desarrollo rural integral, equitativo, sostenible e incluyente, deberá ser el mejoramiento sostenido de las condiciones y calidad de vida, trabajo e ingreso de la población rural, primordialmente de los pequeños productores y las familias con escaso o nulo patrimonio productivo.

Sin embargo, la complejidad de la problemática que enfrenta el sector rural requiere que se precisen los diversos objetivos particulares de esa política, mismos que habrá que definir y en consecuencia, atender de manera específica con líneas de acción, medición y evaluación.

Entre los diversos objetivos particulares que se deben considerar, están los siguientes:

- a) Elevar la productividad, los ingresos y la competitividad del sector primario y la economía.
- b) Impulsar la diversificación productiva de las fuentes de empleo e ingreso.
- c) Fortalecer las acciones encaminadas a la seguridad alimentaria, la protección racional del mercado interno agroalimentario ante la competencia del exterior, y al logro de una balanza comercial agropecuaria equilibrada.
- d) Preservar la biodiversidad, el mejoramiento del medio ambiente y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.
- e) Reducir la pobreza y los desequilibrios regionales.
- f) Revalorar el medio rural acreditando en las políticas públicas su papel multifuncional en el crecimiento económico, la equidad y la cohesión social, así como su importancia en la preservación y mejoramiento del medio ambiente.
- g) Articular una visión integral de los requerimientos de desarrollo social, económico, cultural y político.

1.3.2 Lineamientos estratégicos

A partir de los objetivos establecidos, se enumeran los lineamientos estratégicos a través de los cuales debe instrumentarse una estrategia de desarrollo rural con las características que ya se han señalado:

1. El rediseño institucional del sector público para el desarrollo rural y el fomento del sector primario, precisando además en el marco jurídico o en convenios de concertación, las atribuciones, responsabilidades y funciones de las otras dos instancias del gobierno y profundizando los procesos de desconcentración y descentralización.
2. El fortalecimiento de la institucionalidad formal e informal de la sociedad rural y de una eficaz, activa e incluyente participación y movilización social.
3. Mayores recursos fiscales para el desarrollo rural y el fomento del sector primario, priorizando las inversiones en capital humano y social; en la incorporación e innovación tecnológica; en infraestructura económica y servicios básicos; y en la preservación del medio ambiente.
4. El fortalecimiento y acreditación de los derechos de propiedad y la construcción de esquemas de arbitraje que proporcionen certidumbre y seguridad a las transacciones del medio rural.
5. La instrumentación de una política de desarrollo rural que rebase el ámbito meramente sectorial para transitar de:
 - El espacio agrícola rural (enfoque regional), y sus vinculaciones con espacios mayores, como los mercados mundiales.

- Del pequeño productor y el predio a la familia rural ampliada.
 - De la producción agrícola a los encadenamientos con la agroindustria, los servicios y mercados terminales. Una mejor articulación entre los espacios rural y urbano, deberá constituir una estrategia prioritaria que acerque los mercados al medio rural y genere sinergias con el medio urbano.
 - De políticas agrícolas homogéneas a políticas diferenciadas que atienden la heterogeneidad productiva, social económica del ámbito rural y su diversidad agroecológica.
 - Del fomento unidimensional del empleo agrícola al multiempleo.
6. Una política específica de combate a la pobreza rural y de atención a la población vulnerable y grupos emergentes: mujeres, jóvenes, indígenas, población en tercera edad y jornaleros.
 7. El impulso a la investigación, la sanidad agropecuaria, a las buenas prácticas agrícolas y la inocuidad alimentaria, y a la incorporación de tecnologías amigables con el medio ambiente.
 8. La contabilización de los servicios ambientales en el sector rural, la restauración de las áreas degradadas y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.
 9. La construcción de un sistema financiero rural, que autosustentable, de cobertura a las diversas necesidades de crédito, ahorro y seguro de la población rural de manera particular un sistema financiero que atienda a:
 - a) La población rural de menores ingresos a través de esquemas de garantía solidaria, responsabilidad compartida y bajos costos de transacción.

- b) La movilización del ahorro y el fortalecimiento de esquemas y modalidades de seguro.
 - c) El fortalecimiento de los instrumentos formales de ahorro y crédito para la población rural con potencial productivo, incluyendo las actividades no agropecuarias.
 - d) El fortalecimiento de instrumentos financieros adecuados para la comercialización de las cosechas y otros productos primarios, la transformación agroindustrial, la construcción de centros de acopio y redes de frío y, en especial, una articulación más efectiva de las cadenas agroindustriales.
10. El otorgamiento de incentivos fiscales a la inversión privada y social, preferentemente a la orientada hacia regiones determinadas como prioritarias.
11. Promoción a la exportación, y el impulso a la certificación de calidades, denominaciones de origen y la identificación y promoción de nichos de mercado. Asimismo, la instrumentación de medidas para la protección razonable, oportuna y eficiente del mercado interno.
12. Impulso al desarrollo regional y la reconversión productiva de regiones, productores y productos con baja productividad y poca capacidad competitiva en los mercados. La formulación y la concertación de convenios entre las partes públicas y privadas, para este propósito, se debe dar inicio a los procesos de reconversión.
13. Una ley de desarrollo rural. A la concurrencia de las diversas reformas estructurales y otros factores externos al medio rural, se agregan los profundos cambios que, a su vez, muestra el medio rural, el cual ha evolucionado de un espacio autárquico y aislado a otro con una activa interacción con el medio urbano: de un espacio con una preponderante actividad primaria a otro más diversificado, en donde la población sin tierra, aun aquella ocupada en el sector agropecuario, es ya mayoritaria. De un sector agropecuario sumamente regulado y con una alta

intervención del estado a otro cada vez mas determinado por las exigencias del mercado.

Sin duda el espacio rural ha adquirido un nuevo papel que rebasa los intereses de la población rural y del ámbito meramente agropecuario, para constituirse en un espacio cuyo desempeño y desarrollo afecta y debiera interesar a toda la sociedad.

Frente a esta nueva realidad, sumada a los procesos de descentralización que vive el país y la dinámica de una sociedad más activa y protagónica, es necesario precisar en el marco jurídico el rol que en el desarrollo rural deben jugar el estado, la sociedad y el mercado, y garantizar además un horizonte y certidumbre de largo plazo a las políticas públicas y a los nuevos arreglos institucionales vinculadas a este propósito. Por todo ello, es necesaria una Ley de Desarrollo Rural.

1.4 La Organización Económica Rural

La organización económica de los productores rurales tiene muchas y fundamentadas razones. Es claro que la adquisición de bienes y servicios para la producción se dificulta enormemente cuando el productor se encuentra aislado; lo mismo sucede en relación con la transformación y la comercialización de los productos. Las desventajas ante el mercado, sólo se superan mediante la organización. Es evidente que éstos no poseen los recursos suficientes para mejorar e incrementar sus actividades productivas, lo que exige que se asocien, sobre todo cuando esta carencia se refiere a recursos financieros.

1.4.1 Concepto

En sentido estricto, la organización económica rural se define como un proceso de asociación parcial o total de los productores rurales, con la finalidad de realizar, en forma conjunta, una o varias actividades relativas a sus procesos

de producción, comercialización y, en su caso, transformación de los productos. Sin embargo, a menudo las organizaciones de productores cumplen diversas funciones; esto es, son multiactivas.

a) Desde el punto de vista económico, se organizan para:

- Planear y programar sus actividades productivas, con objeto de garantizar el logro de sus objetivos. Por ejemplo: en una región productora de hortalizas, programan en forma conjunta sus cultivos para no llegar al mercado en la misma temporada y con los mismos productos, y así evitar la sobreoferta y la baja de los precios.
- Distribuir las funciones que demanda el proceso productivo para realizar los trabajos en una forma más eficiente. Por ejemplo: en una empresa productora de hortalizas bajo invernadero, distribuyen las funciones y tareas a los socios de acuerdo con su experiencia, conocimientos y aptitudes, para lograr mayor productividad.
- Supervisar y controlar las actividades productivas y administrativas que supone el proceso de producción. Por ejemplo: en un establo lechero, controlan la hora de entrada de los operarios y verifican que hagan sus labores de acuerdo con las normas establecidas por los socios.

b) Desde el punto de vista social, se organizan para:

- Fortalecer su unidad y resolver problemas comunes e individuales. Por ejemplo: en un ejido, se unen para la creación de una escuela secundaria.

c) Desde el punto de vista político, se organizan para:

- Defender sus intereses ante terceros y propiciar la participación de sus miembros en la toma de decisiones. Por ejemplo: los productores de flor instalan una empresa comercializadora para eliminar intermediarios que acaparen su producción.

1.4.2 Objetivos

El objetivo central de la organización de los productores es crear las bases para su desarrollo integral, en armonía con el medio social y físico en que se encuentran.

Los objetivos particulares más relevantes que guían la organización de los productores son:

a) Aprovechar los recursos de que disponen. En este caso, la organización sirve para:

- Aprovechar los recursos naturales, como bosques, pastizales, minas.
- Aprovechar la infraestructura productiva y de apoyo a la producción, como pozos, represas, bodegas.
- Aprovechar los conocimientos, destrezas y aptitudes de las personas.

b) Captar recursos institucionales. En este caso, la organización contribuye a:

- Obtener apoyos financieros de organismos públicos y privados.
- Recibir capacitación, adiestramiento y asesoría técnica.
- Gestionar la construcción de obras de infraestructura productiva y de apoyo.

c) Ampliar y mejorar sus actividades productivas. En este caso la organización ayuda a:

- Crear o expandir las empresas y las actividades productivas. Por ejemplo: diversificando las actividades, creando empresas de apoyo a la actividad principal o buscando nuevos mercados.
- Mejorar las cadenas productivas. Por ejemplo: abarcando actividades complementarias y procurando una mejor integración entre ellas.
- Incrementar los niveles de producción y productividad. Por ejemplo: mejorando la organización del trabajo y capacitando a los responsables de las tareas.
- Aumentar la rentabilidad y competitividad de las actividades primarias. Por ejemplo: reduciendo costos, aumentando la productividad y ofreciendo mejor calidad en los productos.

d). Defender sus intereses socioeconómicos. En este caso la organización permite:

- Obtener mejores precios para sus productos. Por ejemplo: negociando ante los clientes mejores precios a cambio de mejor calidad o buscando canales de comercialización más convenientes.
- Abaratar los costos de producción. Por ejemplo: haciendo más eficiente el proceso de producción o haciendo compras consolidadas de insumos.
- Negociar con las autoridades e instituciones mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades productivas. Por ejemplo: solicitar a las autoridades municipales la creación de un mercado para sus productos.

CAPITULO II. LA ORGANIZACIÓN EN EL MEDIO RURAL

2.1 Marco Legal de la Organización Económica

El marco legal que regula la organización económica de los productores rurales está compuesto por varias Leyes y Códigos, entre los que destacan los siguientes:

Ley Agraria.- Regula las sociedades rurales, como:

- Ejido y comunidad
- Unión de ejidos y/o comunidades
- Sociedad de producción rural
- Unión de sociedades de producción rural
- Asociación rural de interés colectivo

Ley General de Sociedades Mercantiles.- Regula las sociedades mercantiles por acciones, como:

- Sociedad anónima
- Sociedad en nombre colectivo
- Sociedad en comandita simple
- Sociedad en comandita por acciones

- Sociedad de responsabilidad limitada

Código Civil.- Regula las sociedades civiles, como:

- Asociación civil
- Sociedad civil

Así como contratos de:

- Arrendamiento
- Aparcería
- Prestación de servicios profesionales
- Compraventa
- Asociación en participación

Ley General de Sociedades Cooperativas y Ley de Sociedades de Solidaridad Social. Que regulan otras sociedades del sector social, como:

- Sociedad cooperativa
- Unión, federación y confederación de sociedades cooperativas
- Sociedad de solidaridad social
- Federación y confederación de sociedades de solidaridad social

La organización económica de los productores se sustenta en:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

- Ley de Desarrollo Rural Sustentable, publicada el 7 de diciembre de 2001.

- Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2007-2012

2.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

En su Artículo 9º establece que, no se podrá coartar el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito; pero solamente los ciudadanos de la República podrán hacerlo para tomar parte en los asuntos políticos del país. Ninguna reunión armada, tiene derecho de deliberar.

No se considerará ilegal, y no podrá ser disuelta una asamblea o reunión que tenga por objeto hacer una petición o presentar una protesta por algún acto, a una autoridad, si no se profieren injurias contra ésta, ni se hiciere uso de violencias o amenazas para intimidarla u obligarla a resolver en el sentido que se desee.

El Artículo 27º, habla que la Ley establecerá un órgano para la procuración de la justicia agraria y en su fracción XX dice que el “Estado promoverá las condiciones para el desarrollo rural integral, con el propósito de generar empleo y garantizar a la población campesina el bienestar y su participación e incorporación en el desarrollo nacional, y fomentará la actividad agropecuaria y forestal para el óptimo uso de la tierra, con obras de infraestructura, insumos, créditos, servicios de capacitación y asistencia técnica. Asimismo expedirá la legislación reglamentaria para planear y organizar la producción agropecuaria, su industrialización y comercialización, considerándolas de interés público”¹.

¹ Artículo 27 Constitucional, fracción XX

2.1.2 Ley de Desarrollo Rural Sustentable, publicada el día 7 de diciembre de 2001

Considera de interés público el desarrollo rural sustentable que incluye la planeación y organización de la producción agropecuaria, su industrialización y comercialización, y de los demás bienes y servicios, y todas aquellas acciones tendientes a la elevación de la calidad de vida de la población rural.

El título tercero de dicha Ley se refiere al fomento agropecuario y al desarrollo rural sustentable, en su capítulo primero refiere al fomento de las actividades económicas del desarrollo rural a fin de fortalecer el empleo y elevar el ingreso de los productores; a generar condiciones favorables para ampliar los mercados agropecuarios; a aumentar el capital natural para la producción, y a la constitución y consolidación de empresas rurales.

Para el caso que nos compete, es decir la agointegradora a que se refiere el presente trabajo, se propiciara mediante:

El impulso a la industria, agroindustria y la integración de cadenas productivas, así como el desarrollo de la infraestructura industrial en el medio rural.

El artículo 89 hace referencia a impulsar la formación y consolidación de empresas rurales, así como a la organización de productores y su constitución en figuras jurídicas.

2.1.3 Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2007-2012.

Este define las políticas agroalimentarias para las actividades que se realizan en el campo y mares.

A partir de la liberalización del comercio y el consecuente incremento de la competencia por los mercados, así como el retiro de la intervención directa de los gobiernos en los procesos productivos, se hizo evidente la necesidad de trabajar en la articulación de los agentes económicos para elevar sus niveles de eficiencia, productividad y competitividad, a fin de asegurar y ampliar su participación en los mercados domésticos e internacionales.

Para enfrentar estas nuevas condiciones de competencia, diversos países han enfocado sus esfuerzos en la articulación de sus cadenas productivas y en el desarrollo de sus capacidades con miras a fortalecer su organización productiva, la adopción tecnológica, la eficiencia en costos, la capacitación y el conocimiento de las demandas de los mercados, entre otros.

Esta labor ha dado como resultado el fortalecimiento de la capacidad de producción nacional con orientación a su mercado doméstico y en algunos casos, la posibilidad de participar de manera creciente en los mercados internacionales de productos agroalimentarios.

2.2 Figuras jurídicas para la producción rural

Las leyes en México ofrecen amplias posibilidades para la asociación de los productores rurales y esta facilidad está establecida en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su Artículo noveno consagra la libertad de reunión y de asociación. Además, las legislaciones agraria, civil y mercantil presentan una considerable gama de figuras jurídicas que pueden adoptar tanto ejidatarios y comuneros, como pequeños propietarios, para integrar sus esfuerzos y recursos con fines económicos.

Las posibilidades abarcan tanto la asociación directa de los productores entre sí o con terceras personas (empresarios e industriales), como la relación a través de contratos y convenios.

Las reformas al artículo 27 constitucional y la nueva Ley Agraria han abierto la posibilidad de que las sociedades civiles y mercantiles también participen en el campo, inclusive poseer y explotar directamente la tierra, siempre y cuando se ajusten a los límites de la pequeña propiedad establecidos por la Ley. Los ejidos y comunidades, y los ejidatarios y comuneros en lo individual, ahora pueden aportar sus tierras de uso común o sus parcelas, respectivamente, a una sociedad civil o mercantil.

Estas reformas permiten una serie de contratos y convenios relativos a las tierras ejidales y comunales, que antes estaban prohibidos, como la mediería y la aparcería, sólo por mencionar algunos.

El interés de estas reformas es facilitar la asociación en los diferentes tipos de propiedad y entre ellos revertir el minifundismo, a través de la reagrupación de tierras, y permitir el flujo de capitales y técnicas modernas de producción, transformación y comercialización, hacia el campo.

2.2.1 Figuras Asociativas

Como ya se mencionó la legislación de nuestro país contiene un abanico de figuras asociativas o sociedades, de entre las cuales los productores pueden elegir libremente, para llevar a cabo sus propósitos productivos y económicos.

Sociedades rurales²:

Este tipo de sociedades son las propias del sector social, es decir, ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios de bajos ingresos. En general, están capacitadas para realizar todo tipo de actividades agrícolas, ganaderas, forestales, pesqueras, agroindustriales, turísticas, etc.

² Simán Álvarez, Fernando. Apuntes de Administración Agropecuaria.

Ejido.- Es un núcleo de población con personalidad jurídica y patrimonio propio, que es propietario de las tierras que le han sido dotadas o de las que ha adquirido por cualquier otro título.

Se constituye con al menos veinte ejidatarios, esto es, hombres y mujeres titulares de derechos ejidales y tiene por objeto el aprovechamiento, transformación y comercialización de sus recursos naturales.

Puede establecer empresas para aprovechar sus recursos naturales o la prestación de servicios, en las que pueden participar ejidatarios, mujeres, hijos de ejidatarios, avecindados y pequeños productores.

Comunidad.- Es un núcleo de población, por lo general, indígena, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que es propietario de las tierras adquiridas por una acción agraria de restitución.

La comunidad tiene por objeto el aprovechamiento, transformación y comercialización de sus recursos naturales. También puede establecer empresas de producción y servicios, en las que pueden participar los miembros de la comunidad.

Unión de ejidos y comunidades.- Es la asociación de dos o más ejidos y/o comunidades, cuyo objeto es la coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización y otras no prohibidas por la Ley. También puede establecer empresas especializadas para apoyar el cumplimiento de su objeto y acceder a la integración de su cadena productiva.

Sociedad de producción rural.- Es la asociación de dos o más productores rurales, sean ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios o personas sin tierra con actividad agropecuaria, con objeto de realizar cualquier actividad relacionada con la producción rural, como la adquisición de insumos, la obtención de créditos, la comercialización de sus productos, etc.

Unión de sociedades de producción rural- Es la asociación de dos o más sociedades de producción rural, cuyo objeto es la coordinación productiva, asistencia mutua, comercialización o cualquier otra actividad no prohibida por la Ley. También puede establecer empresas especializadas para cumplir sus objetivos y mejorar su cadena productiva.

Asociación rural de interés colectivo.- Es la asociación de dos o más ejidos, comunidades, uniones de ejidos o comunidades, sociedades de producción rural o uniones de sociedades de producción rural.

Tiene por objeto la integración de recursos humanos, naturales, técnicos y financieros, para el establecimiento de industrias, aprovechamientos, sistemas de comercialización o cualquier otra actividad económica.

Sociedades civiles:

Este tipo de sociedades se distingue por perseguir objetivos de carácter social y que no constituyen una especulación comercial. No están capacitadas para producir bienes y comercializarlos, sin embargo, esta figura es adoptada frecuentemente por empresas de servicios, como la capacitación, asistencia técnica, servicios para la comercialización.

Asociación Civil.- Es la unión de varias personas, con el fin de realizar un fin común que no esté prohibido por la Ley y que no tenga un carácter preponderantemente económico. La constitución de este tipo de asociación se hace por contrato escrito.

Sociedad Civil.- Se constituye por contrato de sociedad y los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos y sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial.

Sociedades mercantiles:

Son sociedades que, a diferencia de las anteriores, pueden realizar especulaciones comerciales. Las reformas al artículo 27 constitucional les permiten participar en el sector agrario, poseer tierras agrícolas, ganaderas y forestales, así como asociarse con los campesinos, ejidatarios, productores y demás personas que estén organizadas con forme a la Ley Reglamentaria del artículo 27 constitucional, que realicen aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios participando de los beneficios y soportando las pérdidas.

Entre este tipo de sociedades, la más empleada es la sociedad anónima, por su flexibilidad. Las sociedades de este tipo que se dedican exclusivamente a actividades agropecuarias, forestales y pesqueras tienen un tratamiento tributario especial.

Sociedad Anónima.- Se compone de socios cuya responsabilidad se limita a su participación en el capital social, es decir, al pago de sus acciones; de este modo, no comprometen su patrimonio personal, pues la relación que se da entre la sociedad y terceras personas es en razón del capital de la misma y no de los individuos que la integran. La distribución de utilidades y la toma de decisiones se realizan con base en la participación de cada socio en el capital social de la empresa.

Para constituir una sociedad anónima se requiere de un capital social mínimo; al menos dos socios y que cada uno suscriba al menos una acción.

Tiene por objeto la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas, ganaderos y forestales y los demás actos que sean necesarios para el cumplimiento de dicho objeto.

Sociedad en Nombre Colectivo.- Es la unión de capitales y personas organizadas en una persona moral, en la cual los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad.

Sociedad en Comandita Simple.- Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditarios que responden de las obligaciones de la sociedad en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria, además de uno o varios socios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

Sociedad en Comandita por Acciones.- En este tipo de sociedad participan uno o más socios comanditarios que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales, y de uno o más socios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones. En este caso, se regula por las disposiciones de la sociedad anónima en lo relativo al manejo de las acciones.

Sociedad de Responsabilidad Limitada.- Es la que se constituye entre socios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones. En este caso, el patrimonio de los socios que no sea aportado a la sociedad no tiene ningún riesgo. Se constituye bajo una denominación o bajo una razón social y no puede tener más de cincuenta socios.

Otro tipo de sociedades:

Estas figuras asociativas pueden ser empleadas tanto por personas que tienen acceso directo a la tierra, como por quienes no lo tienen; esto es, jornaleros, campesinos sin tierra, mujeres, jóvenes, etc.

Sociedad Cooperativa.- Es una sociedad formada por cinco o más personas, cuyo objeto es realizar actividades de producción de bienes y servicios, o bien, de consumo.

Este tipo de organización se basa en la solidaridad, los intereses comunes y el esfuerzo propio.

Uniones, Federaciones y Confederación de Sociedades Cooperativas.- Las sociedades cooperativas pueden agruparse libremente en uniones, federaciones, confederaciones o cualquier otra forma con reconocimiento legal.

Las federaciones son grupos de cooperativas de la misma rama de actividad económica, mientras que las uniones son grupos de cooperativas de distintas ramas. En ambos casos, pueden realizar actividades económicas. Las uniones y federaciones constituyen la confederación de sociedades cooperativas.

Sociedad de Solidaridad Social.- Es una forma de organización social para el trabajo, que se integra con quince o más personas que tengan derecho al trabajo (campesinos sin tierra, ejidatarios, comuneros, jornaleros, etc.) y que destinen parte del producto de su trabajo a un fondo de solidaridad social.

Tiene por objeto la creación de fuentes de trabajo y la producción, transformación y comercialización de bienes y servicios.

Federación y Confederación de Sociedades de Solidaridad Social.- Las sociedades de solidaridad social pueden agruparse en federaciones y confederaciones para una mejor defensa de sus intereses y con objeto de apoyarse mutuamente en sus actividades productivas.

Algunos tipos de empresas a partir de estas figuras

Unión de Crédito.- Es una forma de organización que reúne a ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios y, en general, pequeños y medianos productores, industriales y comerciantes del sector rural.

Es una organización auxiliar de crédito, que se constituye con un mínimo de veinte socios, bajo la figura de sociedad anónima de capital variable, y con objeto de facilitar el acceso al crédito, presentar su garantía o aval en los créditos que adquieran sus socios, así como realizar acciones conjuntas de industrialización, transformación y comercialización de sus productos.

Fondo de Aseguramiento.- Es la forma asociativa que adoptan los ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios, con objeto de mejorar y darse por sí y para sí la prestación de servicios y aseguramiento agropecuario.

Empresa Comercializadora.- Es una organización de productores, constituida como sociedad anónima de capital variable, con objeto de dotarlos de insumos, maquinaria y equipo para la producción, así como de crear la infraestructura necesaria para el acopio, selección, empaque, conservación, procesamiento, almacenaje, transporte y comercialización, por un solo conducto, de los productos perecederos de la región.

2.2.2 Contratos

Aunque los contratos que se mencionan a continuación no implican una relación societaria, es decir no constituyen figuras asociativas, son en cambio instrumentos que pueden utilizar, en caso necesario, las organizaciones económicas para cumplir sus objetivos económicos.

Contrato de Arrendamiento.- Mediante este contrato, el propietario, cede a otra persona el uso temporal de bienes muebles o inmuebles, a cambio de una renta. Esto permite que la tierra se cultive a pesar de que el propietario esté incapacitado para ello.

Contrato de Aparcería.- Puede presentarse en dos formas: aparcería agrícola y aparcería ganadera.

La aparcería agrícola consiste en que una persona cede a otra un predio rústico para que lo cultive, a fin de repartirse los frutos en la forma en que convengan. La aparcería ganadera consiste en que una persona cede a otra cierta cantidad de animales para que los cuide y alimente, a fin de repartirse los frutos en la proporción que convengan. Ello permite al aparcerero realizar una actividad productiva, aún cuando no cuente con los recursos económicos para ello, si bien, tiene que compartir las utilidades.

Contrato de Prestación de Servicios Profesionales.- Mediante este contrato, un profesional o un grupo de ellos, asociados en un despacho, se obligan a prestar servicios asistenciales técnicos, comerciales o administrativos a los

productores, a cambio de una suma de dinero pactada o una fracción de las utilidades que éstos obtengan.

Contrato de Compraventa.- Mediante este tipo de contrato, el productor se compromete a transmitir la propiedad de sus productos a otra persona, a cambio de una cantidad de dinero.

Con frecuencia, en la producción bajo contrato, los productores y empresarios agroindustriales echan mano de este tipo de contrato; el primero, para garantizar el mercado de sus productos y el segundo, para asegurar el suministro de materias primas. Con relación al precio, puede pactarse de antemano que se fije antes o después de la cosecha. El financiamiento, puede ser otorgado por el empresario al productor en especie o efectivo (insumos a cuenta de cosecha) o que funja como aval comercial del crédito ante un banco (garantizando la compra de la cosecha); en este caso el productor aporta la garantía.

Contrato de Asociación en Participación.- Mediante este contrato, una persona llamada asociante, concede a otras llamadas asociados, que le aportan bienes y servicios, una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio.

En el campo, normalmente un empresario juega el papel de asociante y los productores el rol de asociados. Debe quedar claro que esta no es una sociedad, sino un contrato, pues cada parte conserva su personalidad jurídica propia, aun cuando tengan inversiones en común.

Un caso en que se utiliza este tipo de contrato es cuando los productores que tienen instalaciones ociosas con problemas financieros o técnico-administrativos, quieren reactivarlas las ceden para su administración a un empresario que, a cambio, se compromete a rehabilitarla, operarla, comprar la producción de los productores socios y a ocuparlas.

2.2.3 Constitución y Administración

La constitución legal y la observancia de las leyes que rigen el funcionamiento de una organización tienen múltiples ventajas, aunque algunas sean vistas como lo contrario. La ventaja más visible es la de que al contar con un registro legal y contar con representantes legítimamente elegidos, la figura asociativa cuenta con una personalidad jurídica que la faculta para establecer todo tipo de contratos y convenios con terceras personas, como son contratos de compraventa, títulos de créditos, convenios de capacitación y asistencia técnica, lo que amplía su capacidad de operación y le abre mayores posibilidades de alcanzar sus objetivos.

Organizaciones rurales:

a) Para la constitución de uniones de ejidos, uniones de sociedades de producción rural y asociaciones rurales de interés colectivo, se requiere del acuerdo de la asamblea de todos y cada uno de los ejidos, comunidades o sociedades que se vayan a agrupar.

b) Tienen personalidad jurídica propia a partir de su inscripción en el Registro Agrario Nacional o en el Registro Público de Crédito Rural o de Comercio, según señala la Ley Agraria, respecto a cada tipo de sociedad.

c) Deben contar con estatutos, los cuales deben contener: denominación, domicilio y duración; objetivos; capital y régimen de responsabilidad; lista de miembros y normas para su admisión; separación, exclusión, derechos y obligaciones; órganos de autoridad y vigilancia; normas de funcionamiento; ejercicios y balances; fondos y reservas y reparto de utilidades; así como las normas para su disolución y liquidación.

d) El órgano supremo en las organizaciones es la asamblea general, la cual se integra, en el caso de las sociedades de producción rural, por los socios; en el caso de las demás figuras asociativas, por dos representantes de las asambleas de cada uno de los miembros de la sociedad; y en el caso de las

uniones de ejidos, por dos representantes del comisariado ejidal y del consejo de vigilancia de los ejidos miembros de la sociedad.

e) La dirección de las sociedades está a cargo de un consejo de administración, nombrado en asamblea general y formada por un presidente, un secretario, un tesorero y los vocales previstos en los estatutos, propietarios y sus respectivos suplentes.

f) La vigilancia de las sociedades está a cargo de un consejo de vigilancia, un secretario y un vocal, propietarios y sus respectivos suplentes.

g) Los miembros de las sociedades que integren el consejo de administración y de vigilancia, duran en sus funciones tres años y tienen las facultades y responsabilidades señaladas en los estatutos de la sociedad.

Las sociedades de producción rural se forman con dos o más productores rurales, sean ejidatarios, comuneros o pequeños propietarios, y pueden realizar todo tipo de actividades productivas.

Pueden adoptar cualquier denominación, que debe ir seguida de las siglas S.P.R., así como del régimen de responsabilidad que hayan adoptado para hacer frente a las obligaciones contraídas por la sociedad.

El régimen de responsabilidad puede ser limitada, en la que cada socio responde hasta el monto de sus aportaciones a la sociedad, ilimitada, en la que cada socio responde de manera solidaria de todas las obligaciones sociales, y suplementada, en la que cada socio responde de todas las obligaciones sociales hasta por una cantidad determinada en el pacto social.

El capital se forma con las aportaciones de los socios, según las siguientes reglas:

- En las de responsabilidad limitada, no se requiere de ninguna aportación inicial al capital de la sociedad.

- En las de responsabilidad ilimitada, las aportaciones iniciales deben ser las necesarias para que tenga un monto mínimo de 700 veces el salario mínimo general vigente en el Distrito Federal.
- En las de responsabilidad suplementada, se requieren aportaciones iniciales necesarias para formar un capital mínimo equivalente a 350 veces el salario mínimo general vigente en el Distrito Federal.

Las sociedades de producción rural se protocolizan ante un fedatario público y se inscriben en el Registro Agrario Nacional y en el Registro Público de Crédito Rural o de Comercio del lugar que corresponde.

Sociedades civiles y mercantiles:

En el caso de las sociedades civiles y mercantiles, el contrato social debe constar por escrito ante notario público e inscribirse en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio. En el caso de que posean terrenos rústicos también deben inscribirse en el Registro Agrario Nacional.

Las sociedades civiles y mercantiles propietarias de tierras agrícolas, ganaderas o forestales, se rigen por la legislación civil y mercantil y deben guardar las siguientes normas en lo que a materia agraria se refiere:

- a)** No pueden tener en propiedad tierras agrícolas, ganaderas y forestales en mayor extensión que la equivalente a veinticinco veces los límites de la pequeña propiedad individual.
- b)** Deben participar en la sociedad, por lo menos, tantos individuos como veces rebasen las tierras de la sociedad, los límites de la pequeña propiedad individual.
- c)** Su objeto social debe limitarse a la producción, transformación o comercialización de productos agrícolas, ganaderos o forestales.

d) En el capital social, debe distinguirse una serie especial de acciones o partes del capital social, identificadas con la letra "T", que son equivalentes al capital aportado en tierras agrícolas, ganaderas o forestales, o el dedicado a la adquisición de las mismas.

e) Los extranjeros no pueden tener una participación que exceda 49% de las acciones o partes del capital social de la serie "T".

f) Al liquidarse una sociedad, los titulares de las acciones o partes del capital social de serie "T", tendrán derecho a recibir tierra en pago de lo que les corresponda en el haber social.

g) Ningún individuo, ya sea directa o a través de una sociedad, puede rebasar los límites de pequeña propiedad individual, a través de su participación en una o diversas sociedades, como titular de acciones o partes del capital de la serie "T".

h) En el caso de que una sociedad o individuo rebase los límites en la propiedad de tierras, señalados en los puntos anteriores, es la Secretaría de la Reforma Agraria la responsable de ordenar la enajenación de los excedentes o de actuar según lo señalado en el artículo 132 de la Ley Agraria.

i) Los ejidos y comunidades, y los ejidatarios o comuneros en lo individual, pueden aportar las tierras de uso común o sus parcelas, según el caso, a una sociedad civil o mercantil, recibiendo por ello acciones o partes del capital social de serie "T", de acuerdo con el valor de mercado, que en ningún caso puede ser menor al precio de referencia que establezca la Comisión Nacional de Avalúos de Bienes Nacionales o cualquier institución de crédito.

2.3 La agroindustria en México

Después de la segunda guerra mundial, México sustento un patrón de industrialización orientado hacia la sustitución de importaciones. En este

marco, se inicio un desarrollo agroindustrial bastante dinámico, que aprovecha la disponibilidad de una oferta abundante y barata de materias primas, así como la existencia de un mercado interno en expansión.

Por otro lado, aunque la relación comercial que se gesta entre las agroindustrias y los productores se da generalmente con agricultores desorganizados, durante los años setenta del siglo pasado se desarrollaron en forma más sistemática diversas agroindustrias de productores.

Cuadro 1. Algunos enfoques diferentes respecto al concepto agroindustria

AGRIBUSINESS
<p>El sistema agroalimentario incluye a todos los participantes involucrados en la producción, procesamiento y mercado de un producto agrícola.</p> <p>El sistema agribusiness incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Producción de insumos: semillas, maquinaria, fertilizantes, pesticidas, etc. ❖ La granja: que consume tales insumos en la producción de cosecha o animales. ❖ La industria procesadora: que transforma estos productos. ❖ Instituciones: que intervienen y coordinan las etapas sucesivas que siguen los productos en el mercado, incluyendo el gobierno. <p>Aquí, las fuerzas del mercado coordinan un sistema de producción de elementos altamente tecnificados y el Estado subsidia al agricultor, que es la parte más débil del sistema.</p>
ESCUELA FRANCESA (LOUIS MALASSIS)
<p>En este concepto se enmarca el término <i>Agroindustria</i> dentro del subconjunto agroalimentario, en donde el sector agrícola desempeña una actividad primordial: la producción de materias primas, sobre la cual se edifica una supraestructura industrial y comercial que elabora los productos agrícolas, distribuye las materias primas y los productos semiterminados y terminados, requiriendo para ello del concurso de otros sectores.</p> <p>En esta concepción, el sector agroalimentario es dividido en subsectores funcionales y en subsectores económicos, como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Subsectores funcionales <ul style="list-style-type: none"> - Agricultura - Industrias agrícolas y alimentarias - Distribución - Sector auxiliar, que produce insumos y maquinaria b) Subsectores económicos <ul style="list-style-type: none"> - Sector capitalista - Sector artesanal - Sector cooperativo - Sector público <p>La estructura del sector agroalimentario se caracteriza así, por la importancia relativa de dichos subsectores y por sus relaciones de interdependencia y concurrencia. Esta es una concepción integradora y totalizante, en donde las agroindustria forma parte de un subsistema del sistema socioeconómico y político de un Estado, abierto e integrado al mercado nacional e internacional.</p>
NACIONES UNIDAS
<p>El sistema de desarrollo agroindustrial conlleva la integración vertical desde el campo hasta el consumidor final de todo el proceso de producción de alimentos u otros artículos de consumo basados en la agricultura. La integración vertical significa que el proceso en todas sus fases y su planificación depende de una autoridad orientada hacia el mercado con criterio industrial y que practique una política adecuada a la demanda del mercado.</p> <p><i>Un combinado industrial</i> es una empresa integrada que involucra la producción de materias primas agrícolas, su transformación en productos finales y subproductos, que son empacados y comercializados por el combinado.</p> <p>La esencia de esta definición es la integración o coordinación técnica y económica de procesos o actividades. Se trata de integrar bajo un poder decisorio unificado los cuatro elementos básicos del sistema agroindustrial:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Abastecimiento de insumo al agro.

- | |
|---|
| 2. La producción pecuaria. |
| 3. La transformación o procesamiento del producto agropecuario. |
| 4. El mercado de productos. |

Sistema de Abastecimiento	Procesamiento	Comercialización
Cantidad	Equipo	Tamaño y composición del mercado
Calidad	Tecnología	Empaque y almacenamiento
Estacionalidad	Recursos humanos	Transporte
Conservación	Organización	Mercadotecnia
Preparación		Distribución
Inventarios		
Adquisiciones		

CONTEXTO

Hábitos de consumo	Competencia externa
Financiamiento	Situación política
Sistemas de distribución	Apoyo y regulaciones gubernamentales

Fuente: Santoyo Cortes y Muñoz Rodríguez (compiladores). 1991. *Alternativas para el desarrollo agroindustrial*. Chapingo. México.

Las agroindustrias en México y el mundo deben cumplir con una misión muy especial, atender las necesidades alimentarias de la humanidad que exigen seguridad, calidad, productividad uso sustentable de los recursos naturales y protección ambiental. Estas empresas ocupan un lugar dentro del sistema de cadenas de valor al depender de las materias primas de los productores y proporcionar productos a los canales de distribución.

Las agroindustrias tienen como objetivo la transformación industrial de los productos agrícolas para darles un mayor valor agregado como el empaque, conservación, almacenaje, transporte, etc. También se establecen medidas y técnicas para el manejo y tratamiento de los productos agropecuarios, tanto para ingresarlos al mercado en fresco como para su futura transformación.

Como parte de las actividades económicas del país, la agroindustria se ubica dentro de la industria manufacturera en la división de alimentos procesados y bebidas. Está formada por 12 ramas: carnes y lácteos, frutas y legumbres, molienda de trigo, molienda de nixtamal, beneficio y molienda de café, azúcar, aceites y grasas comestibles, alimentos para animales, otros productos alimenticios, bebidas alcohólicas, cerveza y malta, refrescos y aguas gaseosas, que a su vez se dividen en 23 clases de actividades.

Las industrias de alimentos rurales y urbanos deben ser los mejores actores en sistemas agroalimentarios y deben tener un positivo impacto sobre la seguridad alimentaria, contar con la capacidad de ofrecer seguridad, alta calidad al consumidor sobre bases sustentables e innovar y ayudar a mejorar progresivamente la rentabilidad en los productos y procesos de la cadena alimentaria.

2.4 La problemática agrícola y agroindustrial en el país

Desde la década de los años ochenta del siglo XX el campo mexicano atraviesa una profunda crisis. Esta se manifiesta en el descenso de la inversión, subsidios y financiamiento; la caída de la producción de varios cultivos; el constante déficit de la balanza comercial agropecuaria y la permanente expulsión y deterioro del nivel de vida de la población campesina.

La situación del campo se agudizó aún más en los años noventa del siglo XX porque la excesiva tasa de interés a los préstamos contratados por miles de productores agropecuarios con la banca privada hizo inviable sus proyectos productivos.

El sector agroindustrial presenta igualmente un déficit interno de alimentos procesados que influye de manera importante en los desequilibrios de la balanza comercial sectorial y afectan, por lo mismo, la dinámica de crecimiento de las empresas de capital nacional.

La interpretación dominante sobre este fenómeno es que a pesar de las altas tasas de crecimiento interno registradas en el tiempo, la industria alimentaria resiente los efectos de la crisis y le resulta difícil sustraerse y aprovechar ventajosamente la dinámica globalizadora de la economía. Esto influye en las oscilaciones de la oferta de las empresas, particularmente en las de capital nacional que les impide satisfacer plenamente el mercado interno y explica la fuerte presencia transnacional en el ramo, lo cual, ante la clara diferencia de intereses, restringe las perspectivas en las estrategias de asociación e

integración así como el fortalecimiento de una industria alimentaria más apegada a intereses nacionales.

Diversas formas de asociación e integración han estado presentes durante décadas en el campo mexicano. Sin embargo, la reorganización jurídica del sector agropecuario desde principios de los años noventa del siglo pasado abre nuevas posibilidades para impulsar esquemas de capitalización mediante proyectos asociativos entre los productores ejidatarios o comuneros e inversionistas privados.

Evaluar la magnitud y el éxito de estos proyectos resulta fundamental, ya que representan un esquema de cooperación interempresarial que intenta hacer frente a las nuevas necesidades de capitalización, competencia e integración del sector agrícola y agroindustrial.

2.5 Empresas integradoras

En países como México, la creación, consolidación y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas ha sido y es fundamental para dinamizar el crecimiento económico, generar empleos permanentes y conservar los existentes. Para ello se requiere que accedan al desarrollo tecnológico, la capacitación de sus recursos humanos, información sobre mercados y una administración más eficiente, de manera que puedan incrementar la calidad y el valor agregado de los bienes y servicios que elaboran, para elevar su competitividad en el mercado interno y externo.

El propio entorno económico, ahora globalizado, está produciendo entre los empresarios una visión clara de que es imprescindible asociarse para competir, “so pena” de verse diluido ante la creciente e inevitable competencia.

La experiencia muestra a diario, en los diferentes ámbitos de la actividad, que la unión de esfuerzos y recursos representa una fórmula de superación para todos y es, precisamente, en esta perspectiva en donde la Secretaría de

Economía ha instrumentado diversos esquemas de cooperación empresarial, teniendo en cuenta el tamaño de las empresas, su capacidad económica, así como su estrategia productiva y comercial. Entre estos destaca el esquema de empresas integradoras, cuya normativa se encuentra prevista en el Decreto que promueve su organización, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993 y modificado posteriormente el 30 de mayo de 1995, resultado de un análisis muy cuidadoso de la experiencia obtenida por los empresarios organizados bajo este régimen de asociación.

¿Qué es una empresa integradora (EI)?

Una integradora es una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales productoras, comerciales o de servicios, preferentemente de escala micro, pequeña y mediana, con el objeto de elevar la competitividad de las asociadas, consolidar su presencia en el mercado nacional e incrementar su participación en las exportaciones.

Su objetivo fundamental es organizarse para competir en los diferentes mercados y no para competir entre sí. La integración de unidades productivas permite la obtención de ventajas económicas que las empresas y/o productores en lo individual difícilmente pueden lograr.

La empresa integradora debe prestar servicios especializados a las empresas asociadas, mismas que conservan su autonomía. Estos servicios pueden ser: tecnológicos, administrativos, informáticos, legales, contables, fiscales; de publicidad, producción, promoción y comercialización, financiamiento, capacitación, diseño; asesoría para exportar, para importar, subcontratación, aprovechamiento de residuos industriales, preservación del medio ambiente, gestiones administrativas y otros.

Asimismo, puede realizar actividades en común, por cuenta de los socios, tales como: compra de maquinaria o insumos, venta de la producción, adquisición de tecnología y asistencia técnica, capacitación de la fuerza laboral o de los

niveles directivos, renovación e innovación de maquinaria y equipo, programas de mejora de calidad y de productividad, estudios para obtener crédito y otros.

El gobierno otorga facilidades fiscales y administrativas para la creación y operación de dichas empresas, las que previamente deben presentarse en la Secretaría de Economía la siguiente documentación:

- Proyecto de acta constitutiva conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles y al Artículo 4o. del Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993 y sus modificaciones del 30 de mayo de 1995.
- Proyecto de factibilidad económica - financiera que sustente la integración.

Cuando la integradora se crea agrupando a organizaciones con cierta vida democrática y cuyos miembros conocen la importancia de su organización y acciones unitarias para obtener respuesta satisfactoria a sus demandas, las posibilidades de consolidación de la integradora son mayores que cuando no existen estas condiciones.

2.5.1 Objetivos de la integración

- ❖ Elevar la capacidad de negociación de las empresas de menor tamaño en los mercados de proveeduría, comercialización, financieros y tecnológicos, entre otros.
- ❖ Consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su participación en los mercados internacionales.
- ❖ Fomentar la especialización de las empresas en aquellos productos y procesos en los que cuenten con ventajas competitivas.

- ❖ Generar economías de escala.

2.5.2 Ventajas y beneficios

- ❖ Se incrementa la competitividad de las empresas asociadas y del sector.
- ❖ Los empresarios se dedican a producir, mientras la empresa integradora se encarga de realizar otras actividades especializadas que requieren los asociados.
- ❖ Se mantiene la autonomía de los empresarios en las decisiones internas de sus negocios.
- ❖ Las empresas integradoras contribuyen al desarrollo regional, ya que la asociación hace posible la instrumentación de proyectos de alto impacto en una determinada zona económica.

2.5.3 Funciones de la empresa integradora

A manera de ejemplo y sin ser limitativos, a continuación se presentan algunas de las funciones que puede desarrollar la empresa integradora, las cuales serán acordes a cada grupo en particular, entre los que se encuentran:

a) Tecnológicos

- 📄 Adquirir, adaptar, asimilar e innovar tecnología.
- 📄 Modernizar la maquinaria y el equipo.
- 📄 Planear el proceso productivo.
- 📄 Instalar laboratorios para la investigación y desarrollo tecnológico, los que podrán elaborar prototipos; diversificar y desarrollar nuevos productos, así como realizar pruebas de resistencia de materiales y control de calidad.

- ☐ Implantar programas continuos de calidad.
- b) Promoción y comercialización
- ☐ Buscar mercados tanto nacionales como de exportación.
 - ☐ Aplicar técnicas de mercadotecnia y publicidad para venta de sus productos.
 - ☐ Elaborar catálogos promocionales.
 - ☐ Participar en ferias y exposiciones.
- c) Diseño
- ☐ Accesar a servicios especializados de diseño.
 - ☐ Desarrollar 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 la moda, tanto en el país como en el exterior.
 - ☐ Seleccionar 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 de 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 cuenta de los socios, la obtención de crédito bancario.
- ☐ Mejorar su posición financiera a través de asesoría especializada.
- ☐ Promover las coinversiones y 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 asistencia técnica.
- ☐ Promover la renovación e innovación de la maquinaria y el 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

- ☐ Asesorar a los asociados para lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente.
- ☐ Propiciar el desarrollo de tecnologías de reciclaje.

h) Gestiones administrativas

- ☐ Asesorar y gestionar sobre los trámites administrativos, contables, jurídicos, fiscales y de crédito que requieran los socios para la operación de sus empresas.

2.6 Las estrategias de integración y asociación en la agroindustria

Las estrategias de asociación e integración presentan, para el caso del sector agropecuario mexicano, un matiz diferente al de otras ramas productivas de la economía interna.

En primer lugar porque se aboca principalmente a la producción de alimentos, lo cual constituye la máxima jerarquía en el consumo cotidiano y por eso mismo recurren de manera intensa a un número comparativamente elevado de cadenas productivas.

En segundo lugar las empresas del ramo, dada su heterogeneidad en tamaño y diversificación del producto, resultan más flexibles en cuanto al manejo en diversas escalas de inversión, ampliación o reducción del radio de mercado, e incorporación tecnológica, entre otras.

En tercer lugar no están atadas a un canal fijo en la dotación de materia prima y otros insumos productivos, registran generalmente mejor capacidad adaptativa a las oscilaciones de precios y por lo mismo están en condiciones de enfrentar con ligeras ventajas el desempleo intrasectorial, el impacto de los costos de producción, el encarecimiento y déficit de la materia prima básica mediante la incorporación de sustitutos y en general, el efecto de la crisis de la economía.

Es claro que el nuevo contexto del campo mexicano y su inserción en mercados cada vez más competidos tienden a flexibilizar las relaciones entre la agricultura y la agroindustria. Además las empresas y los productores han incursionado en otras “innovaciones” organizacionales.

Las experiencias asociativas y de integración con los productores rurales investigadas y documentadas aportan resultados controvertibles. En varios trabajos concluyen efectivamente, que algunos mecanismos de integración o asociación en el campo elevaron el nivel de capitalización y favorecieron la

transferencia tecnológica y el posicionamiento en los mercados, por lo cual la asociación e integración resulta un esquema que aporta grandes ventajas.

Por el contrario, otros casos analizados demuestran que los esquemas de integración se traducen en una mayor subordinación del productor campesino hacia el capital productivo, agroindustrial o comercial, en la medida que la falta de regulación de los contratos representa para los productores (dueños de la tierra) atarlos al mercado, a fuentes de financiamiento y suministro de insumos, entre otros; esto conlleva a las relaciones asimétricas entre los “socios”, dejando poco margen a los productores para participar en el control del proceso productivo y todo esto independientemente del éxito o fracaso de algunas modalidades asociativas y del carácter de asociación e integración, con el objeto inicial de buscar mecanismos de integración vertical en la cadena agroalimentaria bajo tres modalidades:

1. Del capital comercial con el productivo
2. Del industrial con el productivo
3. Y a lo largo del conjunto de la cadena agroalimentaria³, aunque en casos excepcionales

Por consiguiente, las formulas asociativas y de integración, pese a su marginalidad, respondieron a la necesidad de flexibilizar el campo y las relaciones agroindustriales para atacar problemas como el bajo nivel de inversión, los escasos mecanismos de articulación con los mercados o la incertidumbre respecto al aprovisionamiento de un determinado insumo, el atraso tecnológico del sector y la falta de procesamiento industrial de los productores agropecuarios, entre otros. Ante esta situación, las agroasociaciones detuvieron el consentimiento gubernamental, el respaldo de empresas importantes o el apoyo de la banca oficial y privada para su funcionamiento.

³ El término cadena agroalimentaria denota un proceso que abarca todos los eslabones desde la producción primaria hasta el procesamiento y distribución de los productos.

Las ventajas que han obtenido los productores en los esquemas asociativos es acceder a un complejo relativamente más estable, apoyos a la producción, asesoría técnica, transporte y almacenamiento, así como elevar las condiciones intraestructurales y su nivel organizativo.

Cabe destacar que por medio de la asociación muchos productores han obtenido utilidades significativas y en algunas líneas de especialización como la avicultura, la diversificación a partir de la actividad de origen, esto es, la extensión hacia eslabones como el procesamiento y comercialización de la producción.

CAPÍTULO III. AGROINTEGRADORA POBLANA DE TUNA Y NOPAL

3.1 Diagnóstico Territorial

3.1.1 Caracterización física del territorio

El municipio de Acatzingo se localiza en la parte central del Estado de Puebla. Limita al norte con Nopalucan y Soltepec; al sur con Los Reyes de Juárez, San Salvador Huixcolotla y Quecholac, al este con Felipe Angeles y al oeste con Tepeaca.

Así mismo, pertenece al Distrito de Desarrollo Rural 007, con cabecera en Tecamachalco y tiene una superficie de 125.02 kilómetros cuadrados que lo ubican en el lugar 105 con respecto a los demás municipios del estado.

Pertenece al Distrito Local Electoral 18 con cabecera en Acatzingo y al Distrito Electoral Federal 7 con cabecera en Tepeaca; además pertenece a la Jurisdicción Sanitaria (SS) 09, a la Coordinación Regional de Desarrollo Educativo (Corde) (SEP) 01 y al Distrito Judicial 15 ambas con cabecera en Tepeaca. Cabe señalar que pertenece a la región socioeconómica número VII con cabecera en Tehuacán.

En Acatzingo existe una importante actividad agrícola, está compuesta por Agricultura de Riego y por Agricultura de Temporal, de hecho prepondera la de temporal en un 70% del territorio.

Cuadro 2. Actividad agrícola

AGRICULTURA	
Tipo	Comunidad
Temporal	<ul style="list-style-type: none">➤ 70% de Nicolás Bravo➤ 70% de Acatzingo (Cab. Municipal)➤ San Sebastián Teteles➤ San Sebastián Villanueva➤ Ranchería Hernández➤ Guadalupe Morelos➤ Carmen Serdán

Riego	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 30% de Nicolás Bravo ▶ 30% de Acatzingo (Cab. Municipal) ▶ Progreso de Juárez ▶ Actipan de Morelos
-------	---

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de: Plan Municipal de Desarrollo Rural Sustentable de Acatzingo, Puebla

El Municipio cuenta con una agricultura de mecanización continua que es una pequeña porción del territorio y muy dispersa; en todo el noreste se cuenta primordialmente con manual continua y con animal estacional.

Cuadro 3. Tipo de agricultura

AGRICULTURA	
Tipo	Porcentaje de territorio
Mecanizada Continua	30%
Manual Continua y Estacional	35%
Animal Continua y Estacional	35%

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de: Plan Municipal de Desarrollo Rural Sustentable de Acatzingo, Puebla

En la mayoría de los cerros se cuenta con pastizales inducidos, en tanto que al extremo norte existe pastizal halófilo. El conjunto montañoso de la Palizada está cubierto tanto de matorral desértico asociado a vegetación secundaria arbustiva, como por bosques de pino, de encino y de asociaciones boscosas de pinoencino y encinopino.

En el Municipio confluyen dos regiones morfológicas: la Sierra de Soltepec y el Valle de Tepeaca, al sur lo alcanzan las estribaciones de la sierra de Soltepec, con elevaciones de 2,480 m.s.n.m., al oriente presenta una topografía llana y una altitud promedio de 2,080 m.s.n.m.

La temperatura media anual es de 12 a 18 grados centígrados, y la temperatura del mes más frío es de -3 y hasta los 7 grados centígrados. Sin embargo el clima ha venido decreciendo en cuanto a temperatura se refiere año con año.

El municipio se localiza dentro de la zona de los climas templados del Valle de Tepeaca; se identifica el clima templado subhúmedo con lluvias en verano; actualmente ya no llueve como antes; que de hecho ahora llueve durante menos tiempo, con menos intensidad.

En el municipio se presenta un solo suelo: Cambisol: Son adecuados para actividades agrícolas con actividad de moderada a buena, según la fertilización a que sean sometidos; a este tipo de suelo, la gente de las comunidades le denomina de diferentes formas de acuerdo a su productividad, entre las que destacan:

Cuadro 4. Denominación de suelos

DENOMINACION DE SUELOS	
“Nezhtlal” Barriales Tepetate Arenosos	Suelos Buenos
	Suelos Excelentes y Fértiles
	Suelos de Cerril
	Suelos con Baja Productividad

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de: Plan Municipal de Desarrollo Rural Sustentable de Acatzingo, Puebla

El municipio pertenece a la cuenca del Río Atoyac, una de las más importantes del estado; sin embargo no cuenta con corrientes superficiales importantes, solo arroyos intermitentes provenientes del conjunto montañoso de la Palizada y que lo recorren de Norte a Sur. Cuenta con unos cuantos bordos, acueductos y canales.

En cuanto a fauna existen conejo, tlacuache, coyote y tejón. Sin embargo en las zonas de Ranchería Hernández, San Sebastián Villanueva, Carmen Serdán y San Sebastián Teteles, también existen diferentes tipos de serpientes y víboras.

3.1.1.1 Uso del suelo

El uso del suelo es muy variado, en la cabecera municipal existen pocas áreas de aprovechamiento para prácticas agrícolas, principalmente es ocupado para incrementar la ya extensa mancha urbana, sólo un 20% del territorio en la cabecera se ocupa para alguna actividad agropecuaria.

En el resto de las comunidades la situación es diametralmente opuesta, en ellas se ocupa la mayor parte del suelo para actividades agropecuarias.

En lo que se refiere a la agricultura los principales granos que se cultivan son el maíz y el trigo; en hortalizas, lechuga, col, calabaza, cilantro, zanahoria, ajo, remolacha, brócoli, rabanito, tomate y coliflor; en forraje alfalfa; en fruticultura queda el durazno y en mayor medida el nopal tunero.

Cuadro 5. Principales cultivos

Principales cultivos				
Cultivo	Superficie Sembrada (hectáreas)	Superficie Cosechada (hectáreas)	Volumen de la producción (toneladas)	Valor de la producción (miles de pesos)
Maíz	3,604	1,964	1,916.8	3,450.2
Frijol	1,197	482	187.3	1,522.2
Haba seca	95	77	23.1	69.3
Avena forraje	50	50	850	119
Trigo	1,361	713	48	91.2
Tomate	121	111	1,110	4,270
Calabacita	39	39	394	917
Zanahoria	204	184	5,779	8,147.5
Lechuga	238	234	5,765	8,202.9
Col	183	180	8,015	7,658.5
Cilantro	64	58	484	998.4
Jitomate	35	27	675	2,160
Rabanito	33	33	264	406.4
Brócoli	6	6	42	75.6
Calabaza semilla	110	60	6	96
Coliflor	34	34	288	603
Alfalfa	68	68	3,856	1,153.1
Nopal	2,040	2,040	36,720	73,440.5

Fuente: Plan Municipal de Desarrollo Rural Sustentable de Acatzingo, Puebla

De todos los anteriores cultivos, los que tienen mayor aceptación entre los productores de la región y por los que la zona de Acatzingo es muy conocida son los de Hortalizas y los de Nopal de Tuna y Nopal Verdura; los primeros se cultivan principalmente en la zona sur y centro del Municipio (Actipan, Progreso de Juárez, Acatzingo y Nicolás Bravo).

El Nopal y la Tuna en sus diferentes variedades, se cultiva principalmente en la zona de San Sebastián Villanueva.

Fotografía 1. Cultivo Nopal de Tuna y Nopal Verdura, San Sebastián Villanueva



Autor: Elizabeth Pérez Piña

En cuanto a la explotación de recursos forestales se refiere, el 90 % del terreno no es apto para dicha explotación, ya que sólo el 10 % del territorio cuenta con terrenos aptos para la obtención de productos maderables y no maderables con orientación comercial (zona norte).

3.1.1.2 Infraestructura básica e hidroagrícola del territorio

Servicios Públicos

La cobertura en servicios públicos de las principales localidades del municipio es:

Cuadro 6. Servicios Públicos

Localidad	Agua %	Drenaje %	Alumbrado %	Basura %	Seg. Pub. %	Pavim. %	Mrcdos. %
Acatzingo	85	70	70	80	50	50	90
Actipan	50	45	30	0	0	10	0
Villanueva	30	10	30	0	0	10	0
N. Bravo	30	50	30	0	0	10	0
P. de Juárez	30	50	35	0	0	20	0
S.S. Teteles	30	50	30	0	0	10	0
C. Serdán	30	50	30	0	0	10	0
G. Morelos	35	50	30	0	0	10	0
Hernández	55	80	30	0	0	10	0

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de: Plan Municipal de Desarrollo Rural Sustentable de Acatzingo, Puebla

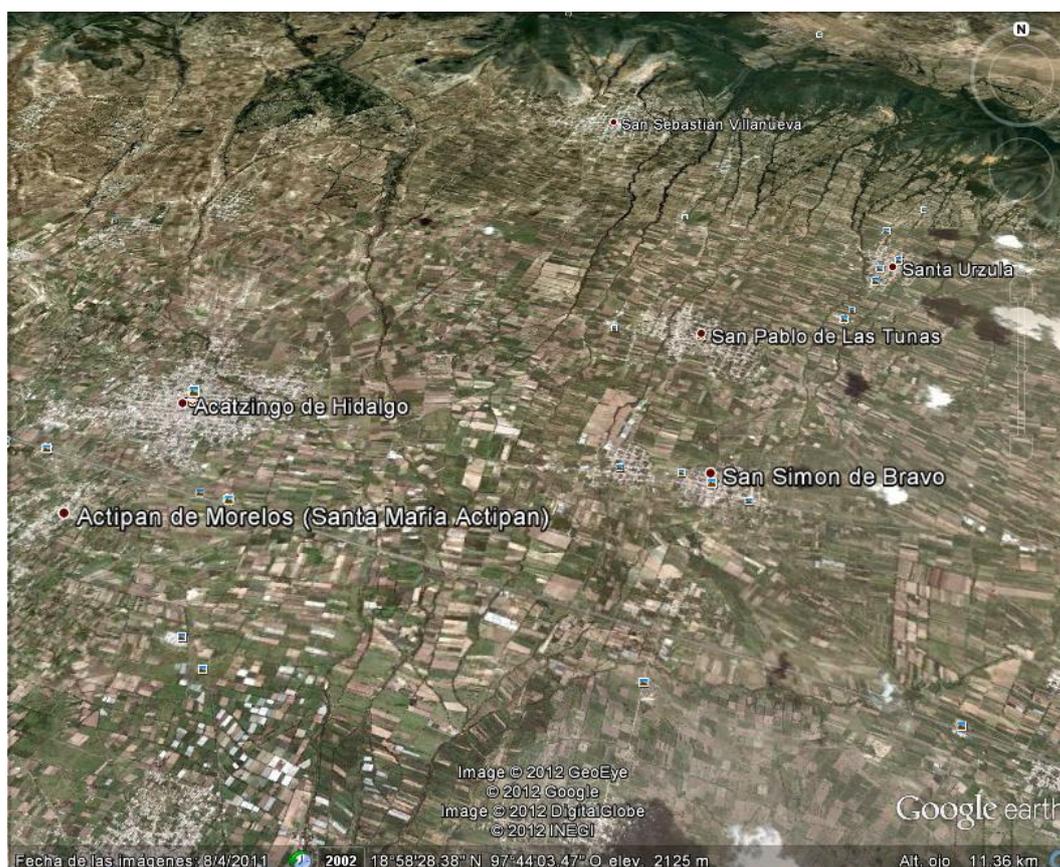
Red de carretera

La carretera por la que se puede llegar principalmente a Acatzingo es la autopista a Orizaba, en la que se toma la desviación 15 minutos después de pasar la caseta de cobro de Amozoc; también se puede llegar por la carretera que se origina en Libres, en la que se llega por la parte este del Municipio.

Entroncan con la primera carretera mencionada dos estatales que van al municipio de General Felipe Ángeles y Quecholac. El resto del municipio se encuentra comunicado por medio de carreteras secundarias.

Con lo que respecta a las carreteras interiores, podemos mencionar que el estado de la carretera principal que llega hasta las desviaciones de las comunidades de Guadalupe Morelos, Nicolás Bravo, San Sebastián Teteles, Carmen Serdán y Ranchería Hernández se encuentra en excelente Estado.

Las carreteras que llevan de la cabecera Municipal a las comunidades de Actipan de Morelos, Progreso de Juárez y San Sebastián Villanueva respectivamente, se encuentran en buen estado, pero se siguen presentando problemas en algunos caminos que llevan a las zonas de cultivo.



Autor: Tomado de Google Earth

Servicios de Comunicación

En el Municipio se cuenta con una cobertura telefónica en la que todas las Comunidades importantes tienen el servicio instalado; ya sea en domicilios particulares o en establecimientos que la gente denomina como las “Casetas del Pueblo”.

La cobertura televisiva en el Municipio es buena, ya que además de contar con las señales más importantes de la televisión abierta en todas las comunidades,

en la cabecera se cuenta con una empresa que ofrece los servicios de televisión privada por cable.

El servicio de Internet se encuentra establecido principalmente en la cabecera municipal, misma en la que existen locales que prestan dicho servicio y que por hora de uso cobran entre \$8.00 y \$10.00; además de esto, en las plazas comunitaria también se puede acceder a Internet sin la necesidad de pagar.

En la cobertura de medios impresos hay circulación de los periódicos y revistas nacionales y estatales más importantes; así mismo cuenta con 12 Agencias Postales repartidas en la cabecera municipal y en algunas comunidades; mismas que son coordinadas a través de una Dirección de Administración en la que se llevan los registros de las mismas.

Obras de Riego

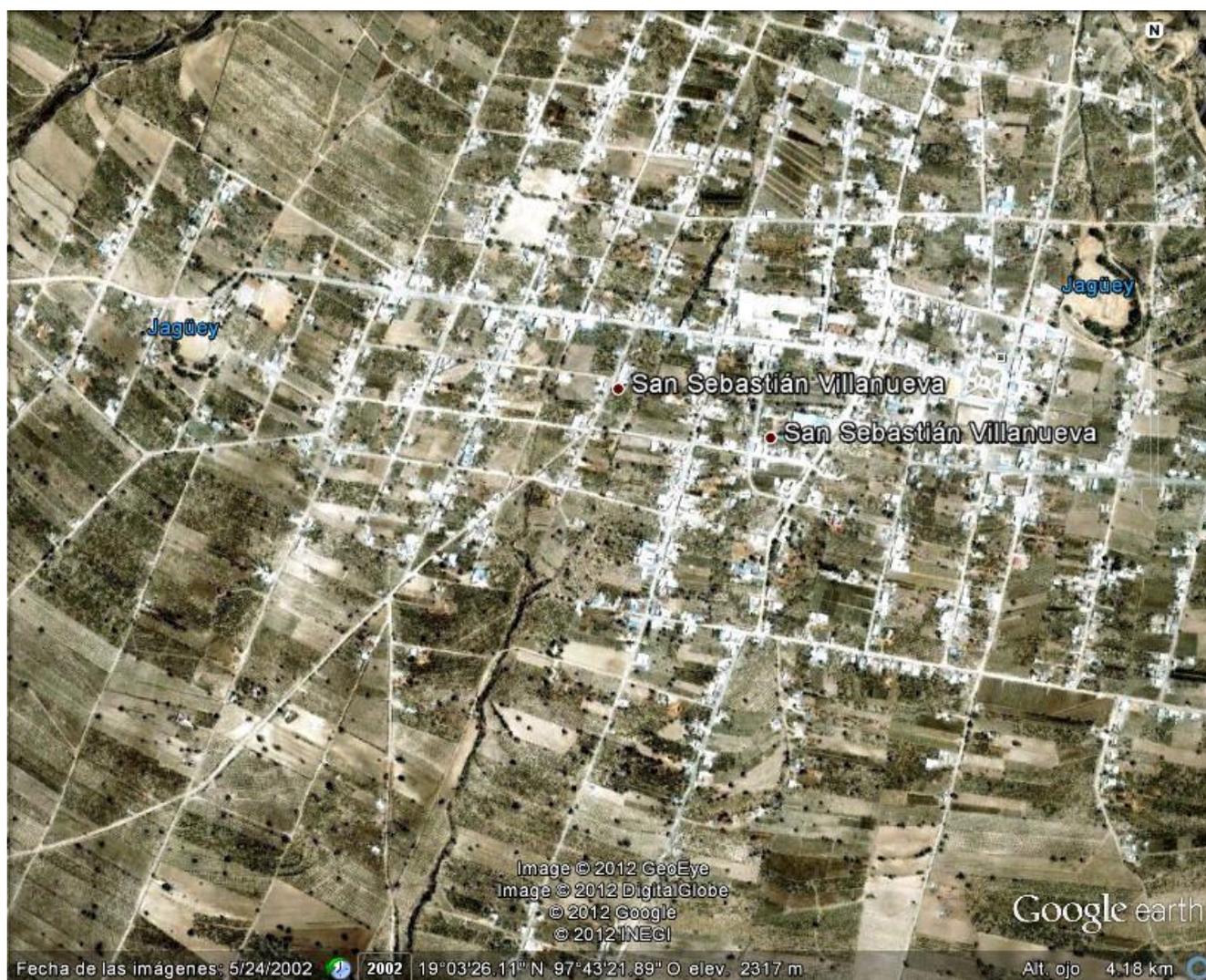
Los Jagüeyes son una infraestructura de apoyo productivo; estos se encuentran principalmente en las zonas donde se practica la agricultura de temporal; aunque también existen algunos en la zona de riego.

Cuadro 7. Obras de riego en zonas de temporal

Comunidad	Tipo de obra	Cantidad	Estado
Acatzingo	Jagüey	1	Azolvado en Desuso y Abandonado
Actipan de Morelos	Jagüey	2	En Uso
Nicolás Bravo	Jagüey	1	Azolvado en Desuso y Abandonado
Guadalupe Morelos	Jagüey	1	En uso, perteneciente a la Ex-hacienda San Pedro Ovando
Carmen Serdán	Jagüey	1	En Uso
R. Hernández	Jagüey	2	En Uso
San Sebastián Tétéles	Jagüey	2	Desazolvado
San Sebastián Villanueva	Jagüey	3	En Uso

Fuente: Plan Municipal de Desarrollo Rural Sustentable de Acatzingo, Puebla

Fotografía 2. Jagüeyes en San Sebastián Villanueva



Autor: Tomado de Google Earth

En la zona de riego se encuentra una gran cantidad de pozos agrícolas:

Cuadro 8. Obras de riego en zonas de riego

Comunidad	Tipo de obra	Cantidad	Estado
Acatzingo	Pozo Agrícola	2	En Uso
Actipan de Morelos	Pozo Agrícola	10	En Uso
Nicolás Bravo	Pozo Agrícola	2	En Uso
Progreso de Juárez	Pozo Agrícola	2	En Uso

Fuente: Plan Municipal de Desarrollo Rural Sustentable de Acatzingo, Puebla

Bodegas y Galeras

Las zonas donde se encuentran la mayor parte de las bodegas es en Progreso de Juárez y en San Sebastián Villanueva; éstas bodegas sirven también como pequeño negocio, en el que se le permite a algunos productores que guarden sus productos pagando una renta mensual.

La mayoría de estos establecimientos pertenecen por lo regular a productores independientes, que construyeron sus bodegas para su uso particular, por lo que el Municipio no cuenta con estructuras reales de éste tipo para uso comunitario.

Plantas de Procesamiento

Las plantas de procesamiento existentes en el Municipio son casi nulas; la única zona donde se encuentra este tipo de infraestructura es en la Comunidad de Progreso de Juárez donde están establecidas plantas lavadoras de zanahoria que procesan la mercancía para después ponerla a la venta.

Además se localiza la agointegradora para procesar e industrializar el producto de nopal y tuna en la Comunidad de San Sebastián Villanueva.

3.1.2 Patrón de asentamientos humanos

3.1.2.1 Ubicación de localidades

En el municipio se concentran principalmente en nueve comunidades:

- ❖ Acatzingo. Su principal actividad es el comercio y la industria de las carrocerías, cuenta con una población aproximada de 25,711 habitantes, es la cabecera Municipal y concentra el 63.57% de la población del Municipio.

- ❖ Actipan de Morelos. Su principal actividad es la agricultura (zona de riego), predominando el cultivo de hortalizas; tiene una población aproximada de 7,015 habitantes; con una distancia aproximada a la cabecera municipal de 3 Kilómetros y concentra el 10.34% de la población del Municipio.

- ❖ San Sebastián Villanueva. Su principal actividad es la agricultura (zona de temporal); tiene una población aproximada de 7,187 habitantes; con una distancia aproximada a la cabecera municipal de 13 Kilómetros; comunidad que cuenta con una gran producción de Nopal, tanto tunero como de verdura; y concentra el 11.77% de la población del Municipio.

- ❖ San Sebastián Teteles. Su principal actividad es la agricultura (zona de temporal); tiene una población aproximada de 2,636 habitantes; con una distancia aproximada a la cabecera municipal de 5 Kilómetros y concentra el 5.52% de la población del Municipio.

- ❖ Nicolás Bravo. Su principal actividad es la agricultura (zonas de riego y de temporal); tiene población aproximada de 2,628 habitantes; con una distancia aproximada a la cabecera municipal de 5 Kilómetros y concentra el 6.49% de la población del Municipio.

- ❖ Progreso de Juárez. Su principal actividad es la agricultura (zona de riego); tiene población aproximada de 1,354 habitantes; con una distancia aproximada a la cabecera municipal de 4 Kilómetros y concentra el 3.34% de la población del Municipio.

- ❖ Carmen Serdán. Su actividad principal es la agricultura (zona de temporal); tiene una población de 916 habitantes; con una distancia aproximada a la cabecera municipal de 8 Kilómetros y concentra el 2.26% de la población del Municipio.

- ❖ R. Hernández. Su actividad principal es la agricultura (zona de temporal); tiene una población de 601 habitantes; con una distancia aproximada a la cabecera municipal de 15 Kilómetros y concentra el 1.48% de los habitantes del Municipio.

- ❖ Guadalupe Morelos. Su actividad principal es la agricultura (zona de temporal); tiene una población de 601 habitantes; con una distancia aproximada a la cabecera municipal de 8 Kilómetros y concentra el 1.48% de los habitantes del Municipio.

Las de concentración poblacional no significativa se encuentran en zonas donde se carece de los servicios básicos y que por lo general se encuentran en lugares donde las condiciones topográficas son muy irregulares que como consecuencia traen dificultades para el asentamiento humano; entre estas áreas destacan:

Cuadro 9. Localidades con concentración poblacional no significativa

Comunidad	Habitantes
Alhuelica	10 habitantes
San Marcos el Viejo	7 habitantes
El Trebol	16 habitantes
El Capulín	56 habitantes
Apipilolco (Los Alamos)	75 habitantes
San Antonio	12 habitantes
San José	20 habitantes
Barranca San Jerónimo	14 habitantes
San Aurelio	26 habitantes
Sección Sexta San Marcos	18 habitantes
Soyula	5 habitantes

Fuente: Plan Municipal de Desarrollo Rural Sustentable de Acatzingo, Puebla

3.1.2.2 Tamaños de población

De acuerdo al Censo de Población del INEGI el municipio tiene:

Cuadro 10. Tamaños de población

Población	Acatzingo	
Población Total	52, 078	
Población total hombres	25, 298	
Población total mujeres	26, 780	
Porcentaje de población de 15 a 29 años, 2005	28.4	
Porcentaje de población de 15 a 29 años hombres, 2005	27.6	
Porcentaje de población de 15 a 29 años mujeres, 2005	29.1	
Porcentaje de población de 60 y mas años, 2005	6.0	
Porcentaje de población de 60 y mas años hombres, 2005	5.8	
Porcentaje de población de 60 y mas años mujeres, 2005	6.1	
Relación hombres-mujeres, 2010	94.5	Hombres por cada 100 mujeres. La información es censal y está referida al 12 de junio de 2010.

Fuente. Elaboración propia con datos tomados de: INEGI Censo de Población y Vivienda 2010

Cuadro 11. Densidad poblacional

DENSIDAD POBLACIONAL	
2000	323.46 Hab./ Km
2010	415.81 Hab./ Km

Fuente: Plan Municipal de Desarrollo Rural Sustentable de Acatzingo, Puebla

La población indígena que existe en el Municipio es casi nula, la poca población que existe se encuentra principalmente en la comunidad de Ranchería Hernández.

Cuadro 12. Población indígena

POBLACION INDIGENA	
Total de indígenas en el Municipio	145
% de la población indígena contra el resto del Municipio	0.35%

Fuente: Plan Municipal de Desarrollo Rural Sustentable de Acatzingo, Puebla

3.1.2.3 Perfil de marginación

El grado de marginación que presenta un municipio, generalmente se divide en tres: Alto, Medio y Bajo; éste grado es dado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

Cuadro 13. Índice de marginación

INDICE DE MARGINACION	
Grado	0.23653 (medio)
Lugar	166 en comparación con el resto de los municipios

Fuente: Plan Municipal de Desarrollo Rural Sustentable de Acatzingo, Puebla

Existen 4 comunidades de las nueve más grandes, que presentan rezagos en infraestructura, educación y economía bastante acentuados.

3.1.3 Valoración de impacto ambiental

Las prácticas que ponen en riesgo la sustentabilidad de los recursos naturales es el de los recursos forestales que se encuentran al norte del Municipio; los cuales son el cerro de “Las Escuelas”, en el cerro de “La Piñonera” y el cerro de “La Mesa”; mismos que cuentan con un alto grado de deforestación, ya que en ellos se realizan prácticas de quema y tala, principalmente en los cerros de “la Mesa” y “la Piñonera”.

Otra acción que agota los recursos forestales es la extensión de las tierras de cultivo; misma que se da porque derivado del reparto de tierras, a los productores que les tocó bienes en el cerro, lo explotan; tal es el caso del Cerro de “La Piñonera” en la comunidad de San Sebastián Villanueva, cerro que presenta un grado de deforestación considerable.

Otro recurso natural es el agua, este presenta usos irracionales de consideración, además de que casi no hay formaciones naturales; en algunos casos almacenan el agua en jagüeyes o barrancas.

3.2 Estudio de caso

3.2.1 Nopal-Tuna

3.2.2.1 Contexto internacional

El mercado internacional de la tuna está restringido a nichos de consumidores con características sociales y culturales bien definidas, son los que muestran una gran lealtad hacia los productos tradicionales de sus países de origen. Particularmente, en los Estados Unidos (en las ciudades de San Antonio, Chicago, Los Ángeles, Miami y Nueva York) y Canadá (en Montreal, Toronto, Edmonton y Vancouver), la demanda de productos típicos o tradicionales, como la tuna, se focaliza en los consumidores mexicanos, latinoamericanos y europeos de origen latino.

A pesar de que México es el primer productor mundial de tuna, no ha podido acceder al mercado de otros países, como lo han hecho Italia, Israel, Sudáfrica y Chile, los cuales no cuentan con la diversidad ni con la calidad de las tunas mexicanas; incluso, la presencia de México en el mercado internacional está amenazada por el ingreso de productos provenientes de esos países y de otros, como Colombia, Ecuador y China, cuya ventaja radica en que acceden al mercado internacional en el invierno del hemisferio norte.

Diversas regiones del mundo, como Europa Occidental (particularmente Alemania, Inglaterra, Italia, Grecia, España y Francia), los países árabes y los asiáticos (Japón, Taiwán y Corea, los cuales han desarrollado un importante consumo de frutas exóticas), representan un mercado potencial altamente factible de desarrollar.

Sin embargo, el posicionamiento de México en estas regiones se ve limitado por la lejanía, que eleva el costo del transporte, así como por la ausencia de técnicas de pre-enfriado y conservación adecuadas. En este sentido, las posibilidades de enviar productos con un procesado mínimo y congelados representan una gran ventaja para acceder a dichos mercados.

3.2.1.2 México

Nuestro país tiene la mayor diversidad y abundancia de especies (alrededor de 80) y cultivares (aproximadamente 150) de nopal a nivel mundial, por lo cual se le considera como centro de origen y dispersión de la planta.

Desde el punto de vista económico-social, sus múltiples características nutritivas, terapéuticas, químicas, industriales, ecológicas y simbólicas, entre otras, hacen del nopal el recurso natural más importante para los habitantes de las zonas áridas de México, ya que mediante su producción o recolección y venta, tanto de frutos, como de brotes tiernos (nopalitos), obtienen un ingreso económico adicional.

El potencial productivo del nopal en México, el cual le permitiría liderar el mercado mundial de tuna, radica en la riqueza y diversidad de su material genético, la superficie establecida, la diversidad de las zonas agroclimáticas donde están ubicadas las regiones productoras, los bajos requerimientos tecnológicos y el limitado uso de insumos que intervienen en su producción, así como en el conocimiento tradicional que existe acerca de su aprovechamiento y utilización.

Todo ello facilita su adopción por productores potenciales, pues representa una buena alternativa rentable de producción.

Una de las grandes ventajas que posee nuestro país en la producción de tuna es la riqueza genética del nopal; ésta permite ofrecer al mercado frutos con una diversidad de tonalidades (rojo, blanco, amarillo) y con una amplia estacionalidad, frutos de maduración temprana (mayo), intermedia (agosto) y tardía (noviembre), con lo cual se puede tener presencia en el mercado la mayor parte del año.

Además, la diversidad de cultivares brinda frutos con diferentes características, como la forma, el sabor (ácidos y dulces) y el tamaño, frutos con altos porcentajes de semillas abortivas, con presencia de antioxidantes, etc. Por el contrario, en la mayor parte de los países donde se produce tuna comercialmente, la producción depende de uno o dos cultivares.

En México, la producción de tuna, en la que participan alrededor de 20 mil productores, ocupa una superficie aproximada de 65 000 hectáreas y se concentra principalmente en tres regiones: Puebla (Acatzingo y Quecholác), Valle de México (Estado de México e Hidalgo) y el Altiplano Potosino-Zacatecano (Aguascalientes, Jalisco, Guanajuato, San Luis Potosí y Zacatecas).

El rendimiento promedio es de alrededor de 7 toneladas por hectárea con oscilaciones entre las distintas regiones productoras de entre 5 y 20 toneladas por hectárea.

La interacción genotipo-ambiente en cada una de estas regiones permite la maduración de los diferentes cultivares, desde el mes de mayo hasta noviembre.

Por otro lado, el avance tecnológico en prácticas como el forzamiento de la producción (adelanto o atraso de la cosecha) mediante diversas técnicas (riego, decapitación de yemas, fertilización, etc.), la incorporación de zonas con

mayor potencial, que cuentan con características climáticas más benignas (Acatzingo, Puebla; Jalpa y Juchipila, Zacatecas; Amacueca y Sayula, en el estado de Jalisco, etc.), que permiten la maduración anticipada o bien tardía de los frutos, así como el empleo de métodos de postcosecha, que mantienen su calidad y sus características organolépticas por más tiempo, son la base principal para que el fruto esté presente en casi todo el país durante al menos diez meses del año, lo que resulta poco común en el caso de otros tipos de frutos. Esto permite la comercialización en condiciones más favorables para el productor y aumenta las posibilidades de lograr mejores oportunidades para el mercado de la tuna.

En México, las nopaleras cultivadas ocupan poco más de 210 mil ha., de las cuales 150,000 ha se destinan al forraje, 50,000 ha para tuna; 10,000 ha para producir nopalitos y aproximadamente 100 ha para producir grana cochinilla.

3.2.1.3 Puebla

❖ Región tunera

La principal región productora en el estado está en el Distrito de Desarrollo Rural de Tecamachalco en cuatro municipios, Acatzingo contribuye con el 80% de la producción de tuna del estado, siendo el municipio más productivo del país, ya que tienen rendimientos promedio de 18 tn/ha.

Puebla cuenta con claras ventajas competitivas que son el detonador del desarrollo del mercado potencial de la tuna ya que tiene una ventana comercial ya que la tuna poblana sale tres meses antes al mercado que la tuna del resto del país haciéndola acreedora a mejores precios para el productor.

En el estado existe infraestructura para el procesamiento de la fruta: la Agointegradora Poblana de Tuna y Nopal S.A. de C.V. que tiene una capacidad de proceso de 10,000 toneladas, ésta infraestructura, la productividad en campo, la ventana comercial, la apertura de mercados hacia

la tuna de color principalmente de la tuna Roja, la cual tiene un sobreprecio de 25 a 35 centavos más por kilogramo con respecto a la blanca, colocan al estado de Puebla con la mayor ventaja competitiva del país y del mundo en el negocio de la tuna.

❖ *Producción*

Se considera que el 50% se comercializa en la localidad de Villanueva.

3.2.1.4 Acatzingo de Hidalgo

Es el principal productor de tuna.

En lo que refiere a producción, Acatzingo aporta 90 por ciento a la producción nacional de tuna y nopal.

Localidad: Los productores locales se colocan como líderes en el ramo en todo el país. En el estado los municipios productores de tuna son de Acatzingo.

3.2.1.5 San Sebastián Villanueva

Es una localidad de Acatzingo.

Mercado: Exporta a Los Ángeles, California, San Antonio, Mac Calen, Texas.

Los productores de la región se organizaron para constituir 24 empresas dentro del rubro micro, pequeña y mediana empresa.

En el poblado se encuentra una empresa conformada por 189 socios productores de nopal y tuna.

El producto que manejan es de primera calidad:

- Tuna cristalina
- Criolla Villanueva y roja

Se distribuye en el mercado local, a las ciudades de Guadalajara, Saltillo y Texas USA.

Representan una conexión entre agricultores, distribuidores y mayoristas de tuna.

3.2.2 Agointegradora Poblana de Tuna y Nopal S.A. de C.V.

El sistema nopal-tuna ha destacado como uno de los recursos naturales más importantes en varias regiones de México, sobre todo en las zonas áridas y semiáridas. Esta especie está presente en la mayoría de las condiciones ecológicas y abarca cerca de 30 millones de hectáreas en el ámbito nacional.

El nopal y la tuna tienen como principal destino la alimentación. Actualmente ha adquirido gran importancia desde el punto de vista socioeconómico y agroecológico, debido al potencial que ofrece en los diversos ámbitos en que se puede aprovechar de forma integral, en la industria alimenticia, la medicina, la cosmetología, manejo biotecnológico, conservación de suelos, entre otros. Se utiliza como alimento, medicamento, como base de cosméticos, para la obtención de colorantes, pectina y fructuosa, elemento de construcción, entre otros muchos usos.

Aunque se encuentra nopal en todo el estado, la producción de tuna se localiza principalmente en los municipios de Acatzingo, Felipe Ángeles, Quecholac y Palmar de Bravo. La región productora de tuna del estado de Puebla, está conformada por valles y lomeríos, con temperatura promedio que oscila entre los 15 y 17 grados centígrados y precipitación pluvial anual promedio de 600 a 800 milímetros. La región tunera del estado de Puebla, está considerada como la más productiva a escala nacional.

La tuna Poblana es la primera en salir al mercado y su proximidad al Distrito Federal, le da importantes ventajas en el mercado de la tuna. El 99.17% de la producción es de temporal y el 0.83% es de riego. La zona de riego se localiza principalmente en Tlaxcalancingo. El tipo de riego que se utiliza es rodado (Delegación SAGARPA; Consejo Poblano de Nopal-Tuna A.C, Comité del Sistema-Producto nopal-tuna 2005.).

Según datos del avance del padrón de productores generado por el Consejo Poblano de Nopal-Tuna A.C., con apoyo de FUPPUE y FIRA, el promedio del tamaño de las huertas de nopal es de 2.10 ha por productor, de acuerdo a las 7 localidades en donde se levanto el padrón (Impulsa, octubre 2004).

El paquete tecnológico usado es muy variable, según la región y las condiciones del terreno. El cultivo, en general, es de tecnología media, ya que la mayoría es de temporal, aún no existe un manejo adecuado de plagas y enfermedades, aunque el proceso de cultivo si está estandarizado. (Consejo Poblano de Nopal-Tuna A.C 2005).

La variedad dominante de Tuna es la llamada Villanueva; los huertos presentan densidad de plantación de 3 x 4, 4 x 4 y 3 x 3, que corresponden entre 625 a 1,000 plantas por hectárea; esta es, entre otras, una de las razones que explican que la productividad por hectárea sea la más alta en el ámbito nacional. La región se caracteriza por tener un intenso manejo del suelo y de las plantas, la generalidad de los agricultores realiza un adecuado cuidado de su plantación, utilizan fertilizantes químicos y abono orgánico, se controlan plagas y enfermedades y realizan periódicamente las podas necesarias. La alta densidad de plantación y lo accidentado del terreno donde se ubica el cultivo, limita la utilización de maquinaria.

3.2.2.1 Antecedentes de la Sociedad

En Octubre del 2005, se conforma la empresa denominada «Agrointegradora Poblana de Tuna y Nopal S.A. de C.V.», con la agrupación de 24 sociedades

de los municipios de Acatzingo y General Felipe Ángeles, del estado de Puebla, con el objetivo de incursionar de manera organizada y consolidada al mercado de productos frescos y procesados derivados del Nopal y la Tuna.

La Agointegradora cuenta con una superficie dedicada a la siembra y cosecha de tuna y nopal de 525 has en total, de las cuales sobre 410 has se cosechan las variedades comerciales mas importantes como lo son villanueva y cristalina y variedades de tuna roja. El Nopal Verdura se siembra sobre un total de 115 has, ambos productos de excelente calidad.

La sociedad fue integrada por 180 socios, productores de tuna y nopal, con más de 25 años de experiencia en este cultivo y representados por un consejo de administración.

Esta Integradora es la primer agroindustria en el estado de Puebla en contar con la maquinaria y procesos necesarios para llevar a cabo la producción de jugos y concentrados de tuna blanca y roja.

La temporada de cosecha de tuna inicia a mediados del mes de Abril hasta finales del mes de Noviembre, según las variedades:

1. Blanca Villanueva, (May-Ago)
2. Blanca Cristalina, (Ago-Nov)
3. Roja, (Jun-Ago)
4. Nopal Verdura, (todo el año)

El volumen de producción estimado por cada año de cosecha en tuna es de 45,000 toneladas y 7,500 toneladas de nopal verdura en el estado de Puebla de las cuales la Agointegradora aporta entre el 15 y 18 % de la producción.

3.2.2.2 Objetivo

Realizar acopio, compra, venta, transformación y comercialización nacional e internacional de tuna y nopal, en fresco e industrializados. Gestionar y obtener

recursos de instituciones públicas y privadas del sector, para desarrollar proyectos de agro-negocios que beneficien a los socios y propicien el desarrollo de la empresa, entre otros.

3.2.2.3 Misión

Producir, transformar y comercializar tuna y nopal, a territorio nacional e internacional, ofreciendo a los consumidores productos naturales de calidad, con propiedades funcionales en beneficio de la salud, contribuyendo a la integración y bienestar de nuestros productores.

3.2.2.4 Visión

Ser una empresa líder productora y comercializadora de tuna, nopal y sus derivados a nivel nacional, con incursionamiento paulatino en el mercado internacional de productos alimenticios saludables.

3.2.2.5 La Organización en la Empresa

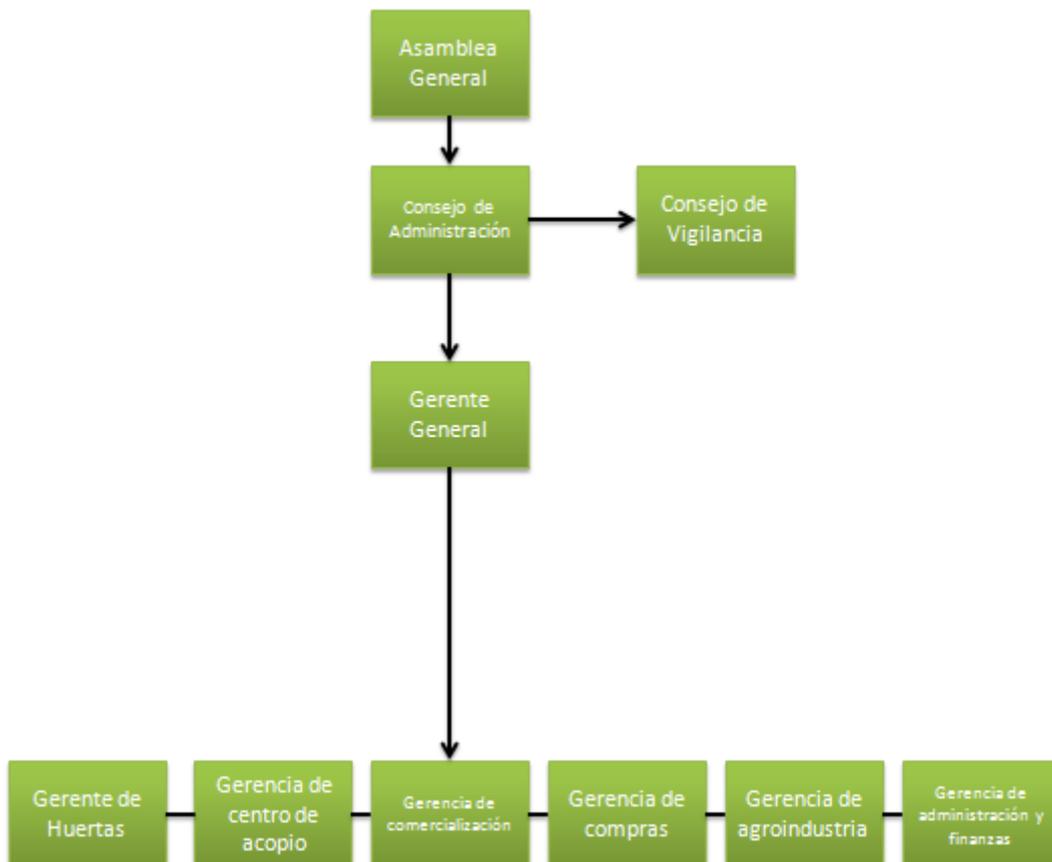
Acordar y coordinar todos los actos y operaciones que realice la AGROINTEGRADORA POBLANA DE TUNA Y NOPAL S. A. DE C. V. en forma general, con la finalidad de resolver las dificultades de impacto que se presenten, así como, verificar que se cumplan con los acuerdos y las acciones correctivas y preventivas encomendadas.

3.2.2.6 Valores

- ➡ **TRABAJAR EN EQUIPO.** Implementar y desarrollar estrategias, procedimientos y técnicas.

- **FRESCURA Y CALIDAD EN LOS PRODUCTOS.** se preocupa por ofrecer las condiciones óptimas de tuna, nopal.
- **ACTITUD DE SERVICIO.** El personal debe contribuir a la mejor forma de servir a la empresa.
- **RESPONSABILIDAD.** Cada miembro debe superar las expectativas en el cumplimiento de su trabajo y las tareas asignadas.
- **COMPROMISO.** Trabajar en la mejora continua, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de todo el personal.
- **ESFUERZO.** Propone el trabajar voluntariamente con energía y positivismo, para conseguir resultados exitosos.
- **RENTABILIDAD.** Los recursos deben ser utilizados de manera responsable y eficiente.

3.2.2.7 Organigrama



3.2.2.8 Productos



Verde



Amarillo



Anaranjado



Rojo



Morado

Tuna Criolla

Fruto Verde Amarillo

Fruto de Primera Calidad

El mejor Fruto de la región del Estado de Puebla, México.

Producción. Este producto se produce de Abril - Agosto.

Logo:



Tuna Roja

Fruto rojo claro y oscuro

Fruto de pulpa rojo

Producción de 16 y 18 toneladas tuna.

Volumen de Producción: 8,000 toneladas al año.

Logo:



Nopal Verdura

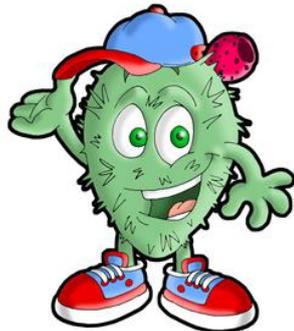
Producto Nutricional

Producción 1500 toneladas de nopal verdura.

Propiedades Nutricionales:

Energía, Grasa, Calcio, Vitamina A, B y C, Proteínas, Hierro, entre otras.

Logo:



3.2.2.9 El Fruto

El fruto (tuna) objeto de esta norma se clasifica en tres grados de calidad y cada grado en cinco tipos comerciales, de acuerdo al color de la cáscara conforme a lo siguiente: Verde - Amarilla, Anaranjada - Roja, Purpura. El fruto posee un valor nutritivo superior al de otras frutas en varios de sus componentes: 100 gr de la parte comestible posee 58 a 66 unidades calóricas, 3 gr de proteínas, 0,20 gr de grasas, 15,50 gr. de carbohidratos, 30 gr de calcio, 28 gr de fósforo y vitaminas (caroteno, niacina, tiamina, riboflavina y ácido ascórbico).

Jugo de Tuna

Contiene un valor nutritivo: 58 a 66 unidades calóricas, 3 gr de proteínas, 0,20 gr de grasas, 15,50 gr. de carbohidratos, 30 gr de calcio, 28 gr de fósforo y vitaminas (caroteno, niacina, tiamina, riboflavina y ácido ascórbico).

La Penca de Tuna (nopalito)

Es una gran fuente de fibra que contribuye a estimular el mejor trabajo del intestino, lo que facilita la labor del colon; por lo que resulta un gran complemento, un aliado fundamental en la dieta diaria de las personas que deseen obtener un peso saludable. El alto contenido de fibra (tanto soluble como insoluble), es la principal causa de los aportes medicinales del nopal, pues ésta impide o retrasa la absorción de los azúcares.

3.2.2.10 Proceso

Los Procesos en la Agroiintegradora se lleva acabo de la siguiente manera: Siembra, Muestreo, Selección, Lavado, Empacado y Transporte con una estricta supervisión y cumpliendo normas y procedimientos.

Siembra

Se barbecha la superficie requerida, se nivela para evita escurrimientos de agua, se traza para la plantación dependiendo es para tuna o nopal verdura.

Muestreo

Se hace en la caja de campo par ver si se acepta o no el producto.

Selección

Se realiza en la maquina barredora de tunas (desespinaadora), donde se separa la de primera, segunda y las defectuosas.

Lavado

Esta etapa se realizará de la barredora, lavado, pelado, molienda, mezcla, pasteurización hasta el envasado se realiza en la maquina barredora de tunas (desespinaadora), donde se separa la de primera, segunda y las defectuosas.

Empacado

En fresco se envasa según lo requiera el cliente, que puede ser de 16, 18 20 y 23 kilos.

Transporte

El 90 porciento el cliente recoge el producto en la planta. Producto en fresco.

3.2.2.11 Situación actual de la empresa

La integradora inicio operaciones en el año 2005, primero como Consejo Poblano de Nopal y Tuna, después adopto la figura jurídica de Sociedad Anónima de Capital Variable. Posteriormente se registro como agointegradora

ante la Secretaria de Economía; como tal disminuye su carga fiscal, pero NO pueden comercializar, esto último representa un inconveniente para dicho fin.

Se encuentra integrado por 24 socios legales, cada integrante representa una persona moral, dando un total de 185 socios.

En cuanto a la superficie con que cuentan es de unas 530 hectáreas aproximadamente, de las cuales:

Cuadro 14. Tipos de nopaleras cultivadas

Cultivo	%
Nopal-Verdura	20
Tuna	80

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas realizada a productores de la región.

De estos terrenos la mayor parte de las hectáreas cultivables son ejidos. Como tal estos núcleos ejidales pueden aportar sus tierras para uso común a una sociedad civil o mercantil, en este caso es una Sociedad Anónima.

Estas tierras se han adoptado dos formas de producción, una conlleva la utilización de fertilizantes químicos y la otra parte es producir de manera orgánica, la idea que se tiene es que todos los cultivos tengan este tipo de manejo amable con el medio ambiente, pues se busca una certificación con el producto final como jugo de tuna orgánico.

Las variedades que siembran son:

- Blanca Villanueva
- Cristalina (proviene Zacatecas)
- Roja-ceniza
- Roja-San Martín
- Roja vigor
- Roja sangre de cristal
- Roja Tecamachalco

Esta producción tiene como destino en el país:

- Central de abastos, Distrito Federal
- Puebla
- Estado de México
- Guadalajara
- Monterrey
- Central de abastos San Salvador Huixcolotla, Puebla

Exportan a McAllen, Texas en fresco:

Cajas de plástico 3-5 kg

Cajas de cartón 15-18 kg

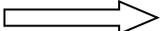
Precio inicial 16-20 kg ----- \$ 120

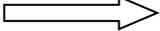
Precio temporada alta \$ 40

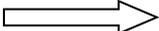
Para la puesta en marcha y operación, se tuvo consultoría externa; las instituciones que se mencionan, fungieron como asesoras en materia de canalización de recursos, así como para el manejo de maquinaria y equipo, además de capacitación a productores socios de la empresa, estas son:

- ✚ Chapingo
- ✚ TEC Tecamachalco
- ✚ Universidad de las Américas UDLAP
- ✚ Sociedad Cooperativa G.V.C.

En los puntos que competen al Plan de mercadotecnia y a la formulación y evaluación del proyecto, se tuvo apoyo de:

Comercialización  Fundación Produce Puebla

Producción (costos)  Universidad Autónoma Puebla

Proyectos  INIFAP

En el punto de canalización de recursos federales, las instituciones que recurrieron fueron:

SEDESOL – Programa: Opciones productivas

SAGARPA – Programa: Apoyo a la competitividad

SAGARPA – Programa: Activos productivos, monto \$900, 000

En lo que compete a créditos financieros:

Financiera Rural – Tipo de crédito: avió

3.2.2.12 Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, productivos, sociales y financieros, que inciden en el quehacer interno de la empresa que analizamos. La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios para la integradora, en un ambiente externo.

Las fortalezas y debilidades son de carácter interno, aquí definimos aquellos productos y servicios que de manera directa la agointegradora tiene control y refleja una ventaja, ante las demás empresas de este tipo. En el caso contrario las acciones que se describen como debilidades plantean operaciones a realizar en un corto plazo.

FORTALEZAS

1. Producción en cosecha 18-22 toneladas al año promedio por ha.
2. Única procesadora de jugo tuna y mermeladas a nivel nacional.
3. Integración horizontal de productores.
4. Capacidad de acopio de 25,000 ton.
5. El 90% del cultivo de tuna, se produce en la misma comunidad donde se encuentra la agointegradora, es decir, en San Sebastián Villanueva.
6. Todo el año hay trabajo por el manejo de los huertos.
7. La mano de obra es familiar.
8. La agointegradora fija los precios de mercado.

DEBILIDADES

1. Disparidad del paquete tecnológico en cultivo, (**socios/proveedores**).
2. Ausencia de disposiciones legales en abastecimiento y compra de materia prima, en la distribución, participación accionaria y función de los socios.
3. Ausencia de un plan de mercadotecnia.
4. Carencia de manuales de buenas prácticas agrícolas y de manufactura.
5. Falta de recursos financieros para capital de trabajo.
6. Ausencia de diseño de producto.

7. En lo que refiere a Planeación Estratégica, si se ha realizado análisis FODA, pero hace falta seguimiento.

8. No cuentan con apoyo del municipio

OPORTUNIDADES

1. Capacidad productiva de Villanueva de 85,000 toneladas de tuna al año, periodo amplio de cosecha. Puebla ocupa 2do lugar en volumen de producción.

2. Mejorar el precio de la tuna en fresco (productores) derivado de la integración horizontal, industrialización y comercialización.

3. Diversidad de tunas en la región de Villanueva

4. Se cuenta con vías de comunicación, y servicios de drenaje y pavimentación mejorados.

5. La introducción del producto en las canastas del DIF Estatal de Puebla. El Programa de Desayunos Escolares en su modalidad Caliente, contempla dentro de los servicios de este, productos de la canasta básica (frijol, arroz, leche en polvo, aceite, atún, soya texturizada, pasta para sopa, harina de maíz, lenteja chica, avena, fruta deshidratada y verdura deshidratada).

También esta el programa Rescate Nutricio, que consiste en proporcionar una despensa mensual que contiene una dotación de complemento alimenticio específico para el menor con desnutrición, además de leche y productos básicos como los son leguminosa, cereal y productos de origen animal, *entre otros*.

Otro mas es el programa llamado Apoyo Alimentario a Personas con Discapacidad, consiste en proporcionar una despensa que contiene

productos básicos como los son: leguminosas, cereales y productos de origen animal, *entre otros*.

6. La otorgación de subsidios por parte del Gobierno Estatal a empresas agroindustriales.
7. Aprovechamiento en específico de la semilla para la generación de aceite, y de la pulpa para la elaboración de jugos y néctares y la cáscara en mermeladas o elaboración de bases para alimentación de ganado.
8. Tendencia de los consumidores hacia productos saludables, funcionales que contienen suplementos adicionales naturales, productos sin azúcar, orgánicos, inocuos, energizantes y/o medicinales.
9. Alianzas comerciales con empresas nacionales e internacionales.
10. Sus competidores son los productores del Estado de México, tienen mayor superficie, pero menor rendimiento.
11. En la época de cosecha se requiere más gente para trabajar.

AMENAZAS

1. Permutación climática.
2. Introducción de la palomilla del nopal en la región.
3. Ventaja en crecimiento, madurez y desarrollo de nuevos productos por la competencia en el mercado (Jugos del Valle, Grupo Jumex, Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual).
4. La alta inversión en propaganda y publicidad por parte de los competidores.

5. La posible instalación de una industria similar.
6. Se requiere de contratar un seguro contra siniestro para el cultivo, pero no hay aseguradora de cosecha de tuna, contra granizo.
7. Un problema presente es que no hay agua.

Matriz FODA

Interior de la Organización	Entorno social
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Producción en cosecha 18-22 toneladas al año promedio por ha.</p> <p>F2. Única procesadora de jugo tuna y mermeladas a nivel nacional.</p> <p>F3. Integración horizontal de productores.</p> <p>F4. Capacidad de acopio de 25,000 ton.</p> <p>F5. El 90% del cultivo de tuna, se produce en la misma comunidad donde se encuentra la agrointegradora, es decir, en San Sebastián Villanueva.</p> <p>F6. Todo el año hay trabajo por el manejo de los huertos.</p> <p>F7. La mano de obra es familiar.</p> <p>F8. La agrointegradora fija los precios de mercado.</p>	<p>O1. Capacidad productiva de Villanueva de 85,000 toneladas de tuna al año, periodo amplio de cosecha. Puebla ocupa 2do lugar en volumen de producción.</p> <p>O2. Mejorar el precio de la tuna en fresco (productores) derivado de la integración horizontal, industrialización y comercialización.</p> <p>O3. Diversidad de tunas en la región de Villanueva</p> <p>O4. Se cuenta con vías de comunicación, y servicios de drenaje y pavimentación mejorados.</p> <p>O5. La introducción del producto en las canastas del DIF.</p> <p>O6. La otorgación de subsidios por parte del Gobierno Estatal a empresas agroindustriales.</p> <p>O7. Aprovechamiento en específico de la semilla para la generación de aceite, y de la pulpa para la elaboración de jugos y néctares y la cáscara en mermeladas o elaboración de bases para alimentación de ganado.</p> <p>O8. Tendencia de los consumidores hacia productos saludables, funcionales que contienen suplementos adicionales naturales, productos sin azúcar, orgánicos, inocuos, energizantes y/o medicinales.</p> <p>O9. Alianzas comerciales con empresas</p>

	<p>nacionales e internacionales.</p> <p>O10. Sus competidores son los productores del Estado de México, tienen mayor superficie, pero menor rendimiento.</p> <p>O11. En la época de cosecha se requiere más gente para trabajar.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Disimilitud del paquete tecnológico en cultivo, (socios/proveedores).</p> <p>D2. Ausencia de disposiciones legales en abastecimiento y compra de materia prima, en la distribución, participación accionaria y función de los socios.</p> <p>D3. Ausencia de un plan de mercadotecnia.</p> <p>D4. Carencia de manuales de buenas prácticas agrícolas y de manufactura.</p> <p>D5. Falta de recursos financieros para capital de trabajo.</p> <p>D6. Ausencia de diseño de producto.</p> <p>D7. En lo que refiere a Planeación Estratégica, si se ha realizado análisis FODA, pero hace falta seguimiento.</p> <p>D8. No cuentan con apoyo del municipio.</p>	<p>A1. Permutación climática.</p> <p>A2. Introducción de la palomilla del nopal en la región.</p> <p>A3. Ventaja en crecimiento, madurez y desarrollo de nuevos productos por la competencia en el mercado (Del Valle, Jumex, Boing, Florida)</p> <p>A4. La alta inversión en propaganda y publicidad por parte de los competidores.</p> <p>A5. La posible instalación de una industria similar.</p> <p>A6. Se requiere de contratar un seguro contra siniestro para el cultivo, pero no hay aseguradora de cosecha de tuna, contra granizo.</p> <p>A7. Un problema presente es que no hay agua.</p>

Estrategias

Una acción de evaluación para efectos de diagnóstico en las organizaciones, en este caso la Agointegradora Poblana de Tuna y Nopal, dentro del sector productivo; basada en la aplicación de una herramienta objetiva, práctica y viable, conocida como matriz FODA, para analizar factores que tienen mayor preponderancia, representa la posibilidad de participar en la implementación de estrategias.

De la obtención del análisis FODA, se identifican a continuación una serie de alternativas estratégicas, las cuales nos permiten la construcción de una matriz FODA.

Para ello el siguiente análisis se deriva el establecimiento de las estrategias, en cada una de ellas, se hace una combinación de los factores ambientales internos y externos, con el fin de crear opciones estratégicas, para la Agroiintegradora.

Las estrategias que se plantean, se presentan a continuación:

- E1.** Fortalecimiento de la cadena productiva (hacer estudio de mercado).
- E2.** Curso de organización de productores.
- E3.** Terminación de planta procesadora de Tuna y Nopal.
- E4.** Capacitación en programas de captación de agua.
- E5.** Hacer una planeación para los productores para definir áreas, especies y costos.
- E6.** Acondicionar bodegas de almacenamiento, que prolonguen la vida de anaquel del producto.
- E7.** Tejer una red de cadena productiva de compradores; que coadyuve a Integrar una cartera de posibles agentes que vendan el producto final.
- E8.** Canalizar recurso para el financiamiento de compra para transporte, con la finalidad de evitar Intermediarismo y que la venta sea de manera directa.
- E9.** Asegurar cultivo contra siniestro.
- E10.** Efectuar un Plan de Negocios.
- E11.** Realizar un curso práctico, demostrativo y participativo sobre manejo del cultivo (plagas y enfermedades, así como producción orgánica).
- E12.** Diseñar una marca, logo y eslogan que identifique a la empresa y al producto.
- E13.** Durante cada asamblea dar continuidad a la Planeación Estratégica.
- E14.** Asistir a ferias y exposiciones agropecuarias, para conseguir patrocinadores.

FODA		DEBILIDADES								FORTALEZAS							
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
AMENAZAS	A1																
	A2				E11										E11		
	A3																
	A4								E14								
	A5																
	A6																
	A7																
OPORTUNIDADES	O1																
	O2																
	O3						E12				E12						
	O4																
	O5								E14								
	O6																
	O7																
	O8						E12				E12						
	O9																
	O10																
	O11																

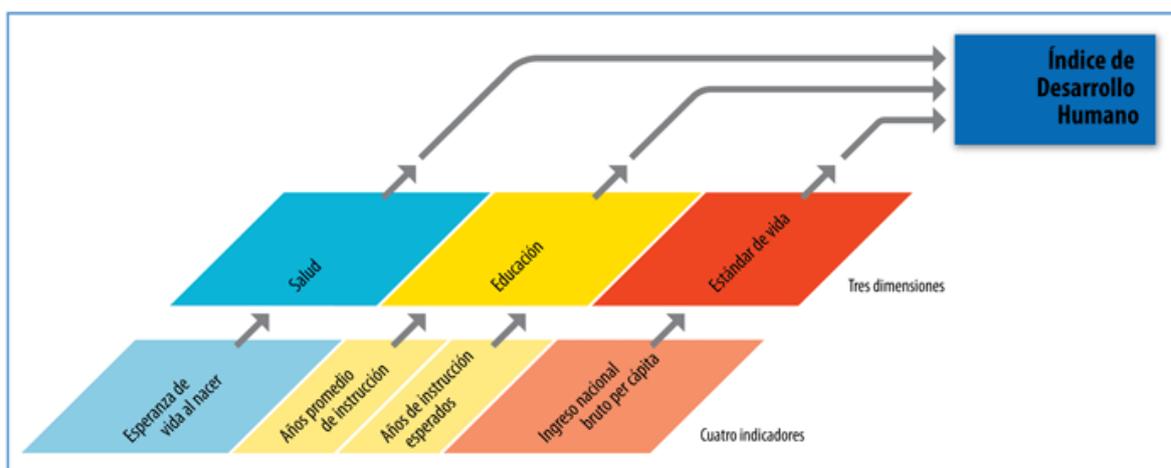
3.2.3 Indicadores Internacionales sobre Desarrollo Humano (PNUD)

3.2.3.1 Índice de Desarrollo Humano (IDH)

El primer Informe sobre Desarrollo Humano introdujo una nueva forma de medir el desarrollo mediante la combinación de indicadores de esperanza de vida, logros educacionales e ingresos en un Índice de Desarrollo Humano compuesto.

Componentes del Índice de Desarrollo Humano

El IDH: las tres dimensiones y los cuatro indicadores



Nota: los indicadores que aparecen en esta figura utilizan la nueva metodología, como se indica en el recuadro 1.2.

Fuente: HDRO.

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Lo innovador del IDH fue la creación de una estadística única que serviría como marco de referencia tanto para el desarrollo social como para el económico.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es una medida compuesta sobre salud, educación e ingresos, que fue presentada en el primer Informe sobre Desarrollo Humano, publicado en 1990. Se presentó como una alternativa a las mediciones puramente económicas del progreso nacional, como el crecimiento del PIB. Pronto se convirtió en la medida de este tipo más aceptada y citada, y se ha adaptado para utilizarla a nivel nacional en muchos países.

El IDH se creó para enfatizar que las personas y sus capacidades deberían ser el criterio más importante para evaluar el desarrollo de un país, no sólo el crecimiento económico. El IDH también ha cuestionado las decisiones políticas nacionales: en numerosas ocasiones, ha sacado a la luz cómo dos países con el mismo nivel de INB (Ingreso Nacional Bruto) per cápita pueden mostrar resultados de desarrollo humano tan diferentes.

Sí, los indicadores del IDH se pueden adaptar a nivel nacional siempre que cumplan otros aspectos de la calidad estadística. También se pueden disgregar a nivel subnacional para comparar niveles y diferencias existentes entre los distintos grupos de habitantes de un mismo país, siempre que haya datos adecuados para cada nivel de disgregación que se pretenda obtener; o se pueden calcular utilizando una sólida metodología estadística.

“El objetivo principal del desarrollo es ampliar las opciones de las personas. En principio, estas opciones pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. A menudo las personas valoran los logros que no se reflejan, o al menos no en forma inmediata, en las cifras de crecimiento o ingresos: mayor acceso al conocimiento, mejores servicios de nutrición y salud, medios de vida más seguros, protección contra el crimen y la violencia física, una adecuada cantidad de tiempo libre, libertades políticas y culturales y un sentido de participación en las actividades comunitarias. El objetivo del desarrollo es crear un ambiente propicio para que la gente disfrute de una vida larga, saludable y creativa”.

Mahbub ul Haq (1934-1998)

Creador del Informe sobre Desarrollo Humano

En las dos últimas décadas, el desarrollo humano ha avanzado considerablemente en muchos aspectos. La mayoría de las personas disfruta hoy de una vida más prolongada y más saludable y puede acceder a más años de educación, así como a una amplia gama de bienes y servicios. Incluso en países con una situación económica adversa, en general la salud y la educación han mejorado bastante. Los avances se observan no sólo en salud, educación e ingresos, sino también en la capacidad de la gente para elegir a

sus líderes, influir en las decisiones públicas y compartir conocimientos. Las nuevas vulnerabilidades requieren la implementación de políticas públicas innovadoras para luchar contra los riesgos y las desigualdades y conseguir que las fuerzas dinámicas del mercado beneficien a todos.

3.2.3.2 Indicadores municipales de desarrollo humano en México

La principal dificultad para calcular los indicadores por municipio es la ausencia de estadísticas de PIB per cápita para esta unidad geográfica. Por este motivo, la contribución central para este cálculo ha sido el cómputo de los ingresos correspondientes a los hogares en cada municipio mediante un proceso de imputación.

Es importante tener en cuenta que para calcular los indicadores municipales se ha seguido de la manera más cercana posible la metodología que el PNUD utiliza en los informes mundiales sobre desarrollo humano, por lo que, con el cuidado debido, ciertas comparaciones internacionales son válidas.

Para estimar los indicadores de desarrollo humano en los municipios se requieren fuentes representativas a ese nivel de desagregación, por lo cual el Censo de Población y Vivienda es la principal fuente de información. Dada la periodicidad con que los censos y conteos se llevan a cabo, no es posible estimar con mayor frecuencia los indicadores de desarrollo humano de los municipios.

3.2.3.3 Análisis Indicador Municipal de Desarrollo Humano de Acatzingo, Puebla

El paradigma del desarrollo humano ha colocado el bienestar y las capacidades de las personas en el centro de los esfuerzos del desarrollo económico y social.

De acuerdo con Amartya Sen (1987), la posesión de bienes materiales, la satisfacción de los deseos del individuo o la felicidad no constituyen los ámbitos adecuados para medir y evaluar el bienestar. El espacio ideal para hacerlo es el de las capacidades para lograr aquello que los individuos valoran y necesitan.

Este indicador permite abordar en forma simplificada una realidad compleja, al tiempo que es un valioso instrumento de comparación entre distintos países y dentro de un mismo país.

Este tipo de aproximaciones presenta una visión poderosa de las condiciones básicas en que viven las personas e incluso pueden contribuir a orientar las políticas públicas hacia objetivos concretos, generar debate e informar a la opinión pública sobre las diversas cuestiones vinculadas con el desarrollo social. De hecho, una de las principales ventajas del índice de desarrollo humano es la posibilidad de establecer una jerarquía casi visual sobre quien está mejor y quien peor.

Entidad federativa: *Puebla*

Municipio: *Acatzingo*

Cuadro 15. Población Total Acatzingo

Población		% de la Población	% Población del municipio en el Estado
Total	40, 439		0.80
Hombres	19, 913	49.24	
Mujeres	20, 526	50.76	

Fuente: Elaboración propia, con datos de Indicadores municipales de desarrollo en México, PNUD.

Cuadro 16. Población por rango de años, Acatzingo

	Población mayor a 12 años	Población entre 6 y 24 años	Población de 15 años y mas
Total	26, 064	18, 250	23, 005
Hombres	12, 609	9, 123	11, 050
Mujeres	13, 455	9, 127	11, 955

Fuente: Elaboración propia, con datos de Indicadores municipales de desarrollo en México, PNUD.

Cuadro 17. Indicadores de salud

Tasa de mortalidad infantil	Indice de salud (componente del IDH)	Indice de salud incorporando la desigualdad de genero (componente del IDG)
27.85	0.7862	0.7654

Fuente: Elaboración propia, con datos de Indicadores municipales de desarrollo en México, PNUD.

Cuadro 18. Población alfabetizada

	Población alfabetizada mayor a 15 años	Tasa de alfabetización de adultos
Total	19, 218	83.54
Hombres	9, 748	88.22
Mujeres	9, 470	79.21

Fuente: Elaboración propia, con datos de Indicadores municipales de desarrollo en México, PNUD.

Cuadro 19. Indicadores de educación

	Población que asiste a la escuela entre 6 y 24 años de edad	Tasa de asistencia escolar	Indice de educación (componente del IDH)	Indice de educación incorporando la desigualdad de genero (componente del IDG)
Total	9, 509	52.10	0.7306	0.7294
Hombres	4, 931	54.05		
Mujeres	4, 578	50.16		

Fuente: Elaboración propia, con datos de Indicadores municipales de desarrollo en México, PNUD.

Cuadro 20. Indicadores de ingreso

Ingreso promedio per cápita anual ajustado en pesos	Ingreso per cápita anual dólares PPC⁴	PIB total dólares PPC	Indice de ingreso (componente del IDH)	Indice de ingreso incorporando desigualdad de genero (componente del IDG)
19, 918	3, 170	128, 172, 212	0.5768	0.4874

Fuente: Elaboración propia, con datos de Indicadores municipales de desarrollo en México, PNUD.

⁴ Paridad de Poder de Compra (PPC) en dólares estadounidenses.

Cuadro 21. Población Económicamente Activa e Indicador de empleo

	Población Económicamente Activa (PEA)	% PEA	Indice de empleo incorporando desigualdad entre hombres y mujeres (componente del IPG)
Total	12, 217		0.8601
Hombres	9, 703	79.42	
Mujeres	2, 514	20.58	

Fuente: Elaboración propia, con datos de Indicadores municipales de desarrollo en México, PNUD.

Cuadro 22. Participación política

	% Representación política	% Funcionarios y Directivos	% Profesionistas y Técnicos	Indice de participación política incorporando desigualdad entre hombres y mujeres (componente del IPG)
Total				0.6342
Hombres	80.00	61.70	73.24	
Mujeres	20.00	38.30	26.76	

Fuente: Elaboración propia, con datos de Indicadores municipales de desarrollo en México, PNUD.

Cuadro 23. Cuadro resumen de principales Indicadores

IDH	IDG⁵	IPG⁶
0.6979	0.6607	0.5110

Fuente: Elaboración propia, con datos de Indicadores municipales de desarrollo en México, PNUD.

Cuadro 24. Índice de Desarrollo Humano Estado de Puebla, 2000

Entidad Federativa	Esperanza de vida	Tasa Alfabetización	Tasa Matriculación	PIB per cápita
Puebla	74.1	85.4	61.2	6, 675

Fuente: Elaboración propia, con datos de Indicadores municipales de desarrollo en México, PNUD.

⁵ Índice de Desarrollo Relativo al Género.

⁶ Índice de Potencialidad de Género.

Cuadro 25. Principales indicadores Estado de Puebla

Entidad Federativa	Esperanza de vida	Alfabetización	Matriculación	Nivel educacional	PIB per cápita	Desarrollo Humano
Puebla	0.818	0.854	0.612	0.773	0.701	0.764

Fuente: Elaboración propia, con datos de Indicadores municipales de desarrollo en México, PNUD.

Los cuadros anteriores reflejan que la entidad federativa tiene un desarrollo humano medio, mismo que se refleja en las cifras del municipio donde se encuentra la Agointegradora; es decir, que Acatzingo tiene un desarrollo humano medio alto (IDH 0.6979).

Si notamos que en educación y salud hay un desarrollo medio alto, difiere en lo que a capital respecta, puesto que el indicador de empleo nos dice que es en un grado alta, pero ello no es congruente con los ingresos, ya que este se percibe con un grado de desarrollo bajo (IDH 0.5768).

Lo anterior por que como se describe en este capitulo la integradora ofrece empleo por la mano de obra que ocupa durante todo el año y no por estación, pero los ingresos que perciben los productores no es cuantioso, es decir en el caso que nos atañe la integradora emplea aproximadamente a 2 mil personas, las cuales obtienen 2 salarios mínimos.

Por el lado de salud y educación en la descripción territorial que se hace del municipio, se refleja que cuenta con todos los servicios públicos y además de ellos los de reciente creación, producto de la puesta en marcha de la Agointegradora Poblana de Tuna y Nopal, que nos dice que el desarrollo de la región conlleva el crecimiento tanto en sus servicios como en infraestructura.

Entonces tenemos que el desarrollo de un país no puede ser entendido desde la perspectiva única del crecimiento económico. El propósito final del desarrollo se encuentra en cada uno de sus habitantes y en las posibilidades que ellos tienen para elegir una vida en la que puedan realizar a plenitud su potencial como seres humanos.

Entonces ¿Es la organización en el medio rural una alternativa de desarrollo?, la Agroiintegradora Poblana de Tuna y Nopal responde a este cuestionamiento, que como se ha mencionado, es un tipo de proyecto de desarrollo rural sustentable, por ser de índole productivo.

Por qué se presenta como una alternativa, radica en que una organización de productores que estimulen la producción a través de una figura jurídica asociativa, no es netamente la única solución a este tipo de desarrollo, pero si se presenta como una opción dentro del medio rural.

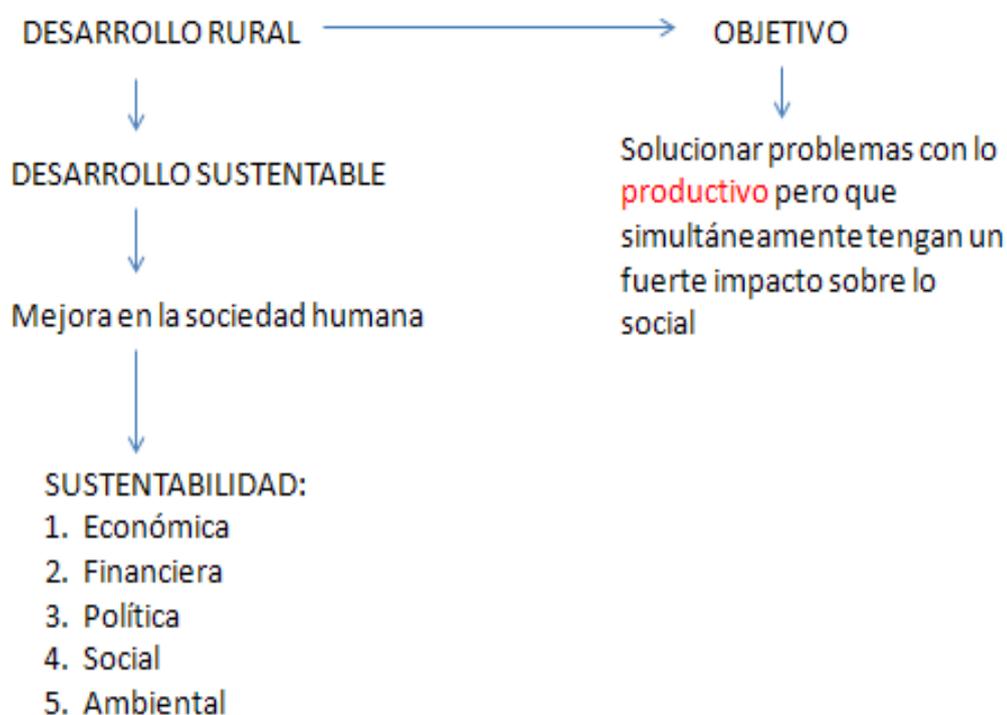
En este caso se hizo un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, al asociar a más comunidades, generar empleo en la zona. Otro ejemplo es el recurso financiero, al estar constituidos figurar y canalizar recursos a nivel federal, es decir lograr más presencia en el mercado, mejorando su capacidad de negociación ante particulares y organismos públicos y privados.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Desarrollo rural significa el desarrollo de las personas, de las familias, de las comunidades rurales. Significa el incremento de su producción, la generación de riqueza, el mejoramiento de la infraestructura y la creación de instancias de participación, dirigidas a incrementar sustancialmente su bienestar y calidad de vida como negación absoluta de cualquier situación de pobreza.

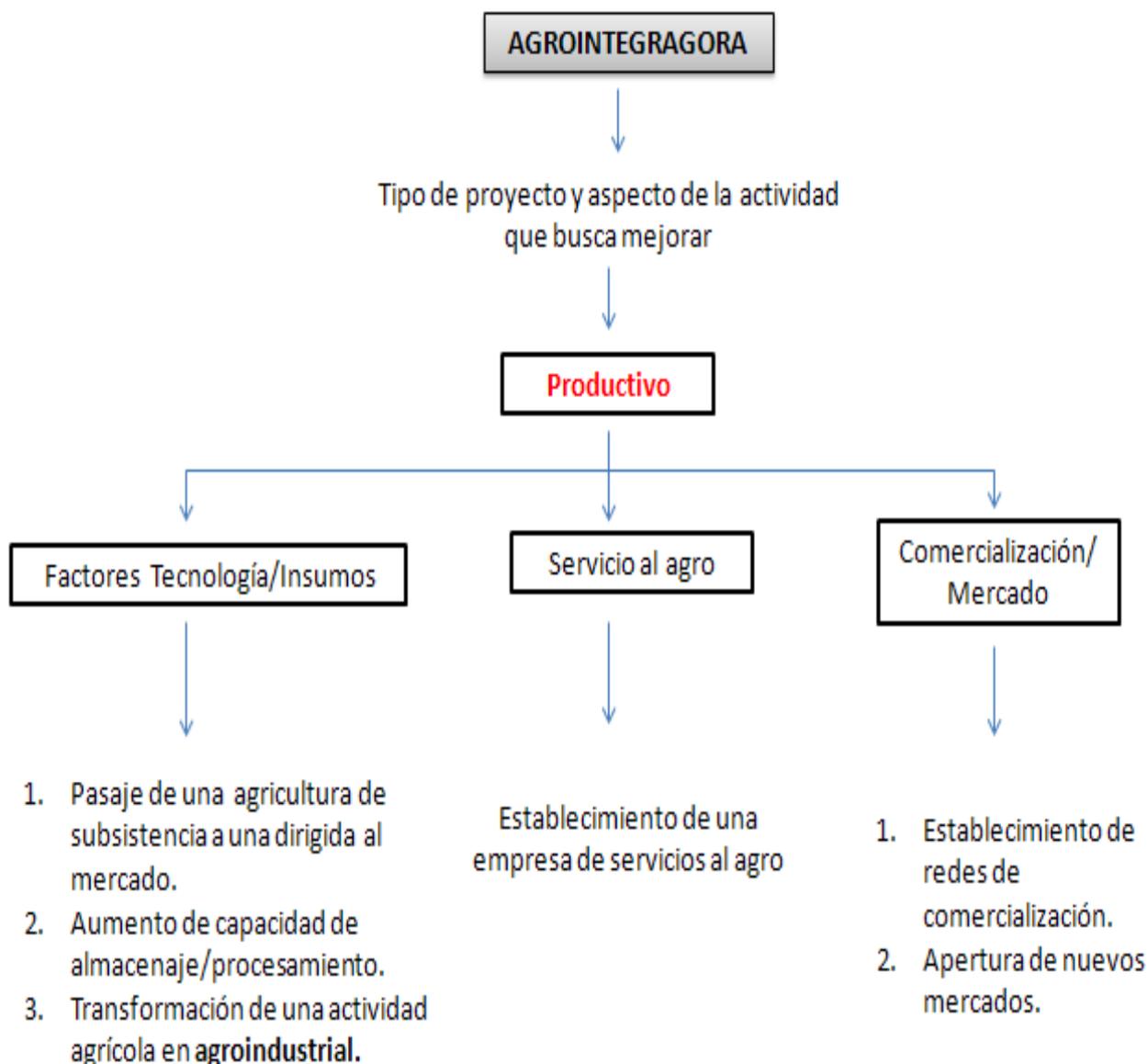
Acorde a lo anterior, el fomento a la organización cooperativa y empresarial en el campo es fundamental. La participación organizada, activa y crítica de los diversos sectores de la sociedad rural y el desarrollo de su capacidad para insertarse y apropiarse cada día más de las redes de valor que genera su trabajo diario, es condición indispensable para una mayor equidad en nuestro país.

En primera instancia si hablamos de desarrollo rural como una alternativa, para el caso de este trabajo se entiende de forma tal, que comprenda lo siguiente:



El camino de la superación del subdesarrollo rural pasa por el aumento de la capacidad productiva de los productores y trabajadores rurales. Sobre esa base se estructura la condición básica de éxito del proyecto.

La Agrointegradora es un tipo de proyecto de desarrollo rural, es una actividad que busca mejorar lo PRODUCTIVO, vista de esta manera se esquematiza a continuación:



Por consiguiente tenemos que la Agointegradora de Tuna y Nopal es proyecto de desarrollo rural productivo; ya que como se plantea a manera de interrogante en el tema de la presente investigación, es una alternativa porque forma parte de un proyecto de desarrollo en el medio rural y como se bosqueja en la hipótesis se pretende el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, materiales, financieros sean internos y externos, mediante la organización de productores a través de una figura asociativa.

Aterrizando en un nivel organizativo de los productores, como lo es el estudio de caso, tenemos que si este es suficiente, se pueden emprender acciones de alcance regional y/o nacional y enfrentar los problemas estructurales de la cadena productiva.

Así también se pueden obtener créditos y apoyos oportunos para resolver los principales problemas que se presentan, en este caso en la fase de producción, transformación y comercialización.

Dicho de esta manera, la organización les ha llevado a exportar hacia Los Ángeles California y McAllen Texas, en Estados Unidos, gracias al apoyo que recibieron del Fondo PyME y la asesoría de México Calidad Suprema, un organismo de gobierno que otorga un registro de calidad a los productos.

El proceso de industrialización rural y el desarrollo de proyectos agroalimentarios, impulsados por las propias organizaciones campesinas y en asociación con otros agentes productivos, es uno de los medios mas efectivos para revertir el deterioro del nivel de vida de la población en el campo y acceder a las posibilidades productivas que retengan y redistribuyan el excedente económico en beneficio de la propia población rural.

La organización económica de los productores rurales ha sido una preocupación constante de las autoridades gubernamentales del país, aunque con diferentes enfoques estratégicos.

El punto de partida de todo este planteamiento es que la comunidad organizada es el primero y el principal de los recursos existentes. Hay que superar la visión por la cual en todo lo que se refiere a lo social, la comunidad o la gente se ve sólo como un gasto y además un gasto totalmente pasivo a cargo de la sociedad y del Estado por ella. Tenemos que empezar a ver la comunidad, al contrario, como el principal recurso existente, que necesita de una acción social para ser realmente utilizable y para poder funcionar.

La no participación, está estrechamente ligada al fenómeno del no cambio. Por el contrario, si a través del trabajo organizado en equipo, podemos demostrar que el cambio es posible, empezando por sus actividades productivas, por su vida de relación, entonces será factible requerir y promocionar su participación directa.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR. 1998. *AGRONEGOCIOS*. LIMUSA. MÉXICO.

ARCE SANTIAGO, HUGO. *ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y CONTROL DE EMPRESAS AGROPECUARIAS*. EDICIONES MACCHI. BUENOS AIRES, ARGENTINA.

ASERCA. 2008. *LA AGROINDUSTRIA EN MÉXICO*. ASERCA-SAGARPA. MÉXICO.

ASERCA. *LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS DEL SECTOR RURAL*. CLARIDADES AGROPECUARIAS. SAGARPA. AGOSTO 2006.

ÁVILA PACHECO, SIMÓN DAVID. 2007. *PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL. GUÍA PARA ELABORAR UN DIAGNÓSTICO INTEGRAL*. UNAM. MÉXICO.

BOLAÑOS, M.P. 1987. *AGROINDUSTRIA*. UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA. COSTA RICA.

CALVA, JOSÉ LUIS. 1993. *LA DISPUTA POR LA TIERRA. LA REFORMA DEL ARTÍCULO 27 Y LA NUEVA LEY AGRARIA*. ED. FONTAMARA. MÉXICO.

CEDOÑO SÁNCHEZ, ROBERTO Y PONCE GONZÁLEZ MIGUEL. 2009. *ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN EMPRESARIAL DE PRODUCTORES RURALES*. ESTUDIOS AGRARIOS. PROCURADURÍA AGRARIA. MÉXICO.

CERDEÑO SÁNCHEZ, ROBERTO. 2003. *EL PAPEL DE LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA EN EL DESARROLLO RURAL*, CURSO ESPECIALIZACIÓN DE ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES. DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMAS REGIONALES Y ORGANIZACIÓN RURAL DE LA SAGARPA. MÉXICO.

CLARIDADES AGROPECUARIAS. 2006. *LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS DEL SECTOR RURAL*. REVISTA DE LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN. ISSN 0188-9974.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. TEXTO VIGENTE.

CONTRERAS ACEVEDO, MARIO. 1996. *FIGURAS JURÍDICAS PARA LA PRODUCCIÓN RURAL Y CONTRATOS EN MATERIA AGRARIA*. PROCURADURÍA AGRARIA. MÉXICO.

FAO-CORPOICA. 1998. *AGROINDUSTRIA Y PEQUEÑA AGRICULTURA: EXPERIENCIAS Y OPCIONES DE TRANSFORMACIÓN*. CORPOICA. COLOMBIA.

GIRAULT, ANTOINE. 1993. *LA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES MINIFUNDISTAS EN LA PRODUCCIÓN DE HORTALIZAS EN EL ESTADO DE PUEBLA*. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHAPINGO. CENTRO DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y TECNOLÓGICA DE LA AGROINDUSTRIA MUNDIAL. MÉXICO.

GRAMMONT, HUBERT CERTON DE. 1996. *NEOLIBERALISMO Y ORGANIZACIÓN SOCIAL EN EL CAMPO MEXICANO*. UNAM, INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES: PLAZA Y VALDÉS. MÉXICO.

GUERRA ESPINEL, GUILLERMO Y AGUILAR VALDEZ ALFREDO. 1994. *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL AGRONEGOCIO*. UTEHA. MÉXICO.

GUERRA ESPINEL, GUILLERMO Y AGUILAR VALDEZ ALFREDO. 1994. *MANUAL PRÁCTICO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS*. UTEHA. MÉXICO.

GUERRA, GUILLERMO. 2011. *ECONOMÍA DEL AGRONEGOCIO*. LIMUSA. MÉXICO.

GUILLÉN PÉREZ, LUIS ALPIO. *TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA AGRÍCOLA A TRAVÉS DE LA ORGANIZACIÓN Y EL LIDERAZGO DE PEQUEÑOS GRUPOS DE PRODUCTORES*. COLEGIO DE POSGRADUADOS. INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZAS E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS. FOLLETO NÚM. 16,162 AÑO 2000.

IICA. *EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL EN EL PROCESO DE REACTIVACIÓN AGROPECUARIA*. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA (IICA). COSTA RICA.

INCA-RURAL. 2010. *ORIENTACIONES METODOLÓGICAS PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS TERRITORIALES*. SAGARPA. MÉXICO.

INEGI. CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2010.

LA AGROINDUSTRIA Y LA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES EN MÉXICO. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHAPINGO. MÉXICO. 1991.

LEY AGRARIA. TEXTO VIGENTE

LEY DE DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE. TEXTO VIGENTE, DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (DOF) DEL 7 DE DICIEMBRE DE 2001.

LEY DE SOCIEDADES DE SOLIDARIDAD SOCIAL. TEXTO VIGENTE, PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION EL 27 DE MAYO DE 1976.

LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS. TEXTO VIGENTE, DOF DEL 3 DE AGOSTO DE 1994.

LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES. TEXTO VIGENTE, DOF DEL 4 DE AGOSTO DE 1934.

MADERA PACHECO, JESÚS. 2001. *ORGANIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN CAMPESINA. UN ESTUDIO EXPLORATORIO EN TRES COMUNIDADES PRODUCTORAS DE TABACO EN LA REGIÓN COSTA NORTE DE NAYARIT*. ESTRATEGIAS DE PAPELES DE POBLACIÓN N°. 26. MÉXICO.

MARCHIONI, MARCO. 1987. *PLANIFICACIÓN SOCIAL Y ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD: ALTERNATIVAS AVANZADAS A LA CRISIS*. POPULAR. MADRID.

MENDOZA ZAZUETA, JOSÉ ANTONIO. 2000. *DESARROLLO Y FOMENTO AGROPECUARIO: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE POLÍTICA*. MÉXICO.

MORA BLANCAS, EDGAR. 1999. *DESARROLLO AGROINDUSTRIAL DE MÉXICO*. IICA-SAGAR-REDAR. MÉXICO.

MUÑOZ RODRÍGUEZ, MANRRUBIO. 2003. *LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA RURAL EN MÉXICO, ORGANIZACIONES QUE PERDURAN*. CURSO ESPECIALIZACIÓN DE ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES. DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMAS REGIONALES Y ORGANIZACIÓN RURAL, SAGARPA. MÉXICO.

MUÑOZ RODRÍGUEZ, MANRRUBIO Y SANTOYO CORTÉS, HORACIO V. COORDINADORES. 1994. *MODALIDADES DE ASOCIACIÓN E INTEGRACIÓN EN LA AGROINDUSTRIA MEXICANA*. UACH-CIESTAAM. MÉXICO.

MUÑOZ RODRÍGUEZ, MANRRUBIO Y SANTOYO CORTÉS, HORACIO V. *VISIÓN Y MISIÓN AGROEMPRESARIAL: COMPETENCIA O COOPERACIÓN EN EL MEDIO RURAL*. CIESTAAM-UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHAPINGO. MÉXICO.

PAAS, DIETER. 1992. *LA EMPRESA SOCIAL Y SUS PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN*. FUNDACIÓN FRIEDRICH NAUMANN/PRAxis. MÉXICO.

PÉREZ I. ARTURO. 2003. *CONSOLIDACIÓN ORGANIZATIVA, DIAGNÓSTICO ORGANIZACIÓN PROFEMOR*. CURSO ESPECIALIZACIÓN DE ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES. DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMAS REGIONALES Y ORGANIZACIÓN RURAL, SAGARPA. MÉXICO.

PONCE DE LEÓN GARCÍA, GRISEL. 1990. *MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO PARA COMUNIDADES MARGINADAS*. TRILLAS. MÉXICO.

PONCE TALANCÓN, HUMBERTO. 2007. *LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES*. ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN. MÉXICO.

PTEFFER, JELFREY. 2000. *NUEVOS RUMBOS EN LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN: PROBLEMAS Y POSIBILIDADES*. OXFORD UNIVERSITY. MÉXICO.

ROURA, HORACIO Y CEPEDA HORACIO. 1999. *MANUAL DE IDENTIFICACIÓN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL*. INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL- ILPES. SANTIAGO DE CHILE.

RUEDA PEIRO, ISABEL COORD. 1997. *LAS EMPRESAS INTEGRADORAS EN MÉXICO*. SIGLO XXI. MÉXICO.

SAGARPA. 2006. *LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA RURAL*. SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO RURAL, SAGARPA. MÉXICO.

SAGARPA. *PROGRAMA SECTORIAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y PESQUERO 2007-2012*.

SANTOYO CORTÉS, HORACIO V. Y MUÑOZ RODRÍGUEZ MANRRUBIO COORDINADORES. 1993. *ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL*. UACH-CIESTAAM. MÉXICO.

SDR. *PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE DE ACATZINGO, PUEBLA 2005-2011*. SECRETARÍA DE DESARROLLO RURAL (SDR). MÉXICO.

SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERÍA. 1976. *FORMAS DE ORGANIZACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN E INDUSTRIALIZACIÓN*. SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERÍA. SUBSECRETARIA FORESTAL Y DE LA FAUNA. DIRECCIÓN GENERAL PARA EL DESARROLLO FORESTAL. MÉXICO.

SECRETARIA DE ECONOMÍA. 2007. *EMPRESAS INTEGRADORAS*. ASERCA, SAGARPA. MÉXICO.

SERRANO ZARAGOZA, RICARDO. 2003. *MARCO LEGAL Y FIGURAS JURÍDICAS*. CURSO ESPECIALIZACIÓN DE ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES. DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMAS REGIONALES Y ORGANIZACIÓN RURAL, SAGARPA. MÉXICO.

UACH-CIESTAM. 1991. *LA AGROINDUSTRIA Y LA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES EN MÉXICO*. CHAPINGO. MÉXICO.

UACH-CIESTAM. 1991. *PROBLEMÁTICA, TENDENCIAS Y ALTERNATIVAS DE LA AGROINDUSTRIA EN MÉXICO*. CHAPINGO. MÉXICO.

VALTIERRA PACHECO, ESTEBAN. 2006. *EL POSIBLE PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES DE TERCER PISO ANTE EL CAMBIO, DENTRO DEL CONGRESO "LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES RURALES DEL TERCER NIVEL ANTE EL CAMBIO"*. FAO/COLEGIO DE POSTGRADUADOS CHAPINGO, EDO. DE MÉXICO.

VIGORITO, RAÚL. 1979. *CRITERIOS METODOLÓGICOS PARA EL ESTUDIO DE COMPLEJOS AGROINDUSTRIALES*. DOCUMENTO DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL NO. 1, SARH-CODAI. MÉXICO.

WEITZ, RAANAN. 1987. *DESARROLLO RURAL INTEGRADO*. CENTRO DE ESTUDIOS URBANO-RURALES, REHOVOT, ISRAEL. CONSEJO NACIONAL DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA. MÉXICO.

ZORRILLA ARENA, SANTIAGO Y TORRES XAMAR, MIGUEL. 1992. *GUÍA PARA ELABORAR LA TESIS*. MC GRAW HILL. MÉXICO.

CIBERGRAFÍA

EXPERIENCIAS EXITOSAS DE ORGANIZACIONES ECONÓMICAS RURALES.

<http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Publicaciones/Paginas/CatalogoMateriales.aspx>

INSTRUMENTOS NORMATIVOS Y ORGANIZACIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL PARA EL DESARROLLO RURAL.

<http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Publicaciones/Lists/Fortalecimiento%20Institucional%20para%20el%20Desarrollo%20M/Attachments/7/INTRUMENTOSV3.pdf>

ENCICLOPEDIA DE LOS MUNICIPIOS.

http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/EMM_Puebla

GOOGLE EARTH.

<http://www.google.com.mx/intl/es/earth/>

DIF ESTATAL PUEBLA.

<http://difestatal.puebla.gob.mx/>

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO.

<http://www.undp.org.mx/desarrollohumano/disco/index.html>

<http://hdr.undp.org/es/estadisticas/>

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO EN MÉXICO.

<http://www.undp.org.mx/index.php>