



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## Algunos aspectos sobre la administración y financiamiento de las sociedades de producción rural

### Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N  
MARIA EUGENIA AGUILAR MARTINEZ  
MIRIAN RAQUEL BAUTISTA TRUEVA

DIRECTOR DEL SEMINARIO: LIC. HUMBERTO RAMIREZ I.  
MEXICO, D. F.

1978



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 nuestros padres, con cariño y profundo

agradecimiento

Miriam y María Eugenia

A la memoria del Lic. Evelio Villarroel

Al Lic. Humberto Ramírez Iglesias, con  
nuestro sincero agradecimiento por su  
desinteresada colaboración.

Miriam y María Eugenia

# I N D I C E

Pág.

	INTRODUCCION	
1.	<u>IMPORTANCIA DE LAS ACTIVIDADES AGRO PECUARIAS</u>	1
2.	<u>ORIGEN DE LAS SOCIEDADES DE PRODUCTOR RURAL</u>	7
3.	<u>DEFINICION DE LAS SOCIEDADES DE PRODUCTOR RURAL</u>	8
4.	<u>ASPECTOS JURIDICOS</u>	10
4.1	CONFORME A LA LEY FEDERAL DE REFORMA AGRARIA	10
4.2	CONFORME A LA LEY GENERAL DE CREDITO RURAL	13
4.3	EL ACTA CONSTITUTIVA	21
4.3.1	<u>Comentarios</u>	69
5.	<u>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</u>	86
5.1	DEFINICION DE ADMINISTRACION	86
5.2	OBJETIVOS	87
5.2.1	<u>De Servicio</u>	88
5.2.2	<u>Social</u>	89

		Pág.
5.2.3	<u>Económico</u>	90
5.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	91
5.4	LA DIRECCION	93
5.5	EL PROCESO ADMINISTRATIVO	97
5.5.1	<u>Planeación</u>	98
5.5.2	<u>Implementación</u>	101
5.5.3	<u>Control</u>	106
5.6	AREAS FUNCIONALES	111
5.6.1	<u>Producción</u>	111
5.6.2	<u>Mercadotecnia</u>	124
5.6.3	<u>Recursos Humanos</u>	144
5.6.4	<u>Finanzas</u>	149
5.6.4.1	Contabilidad	196
6.	<u>EL PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRA</u>	
	<u>CION</u>	221
7.	<u>CONCLUSIONES</u>	226
	BIBLIOGRAFIA	

## INTRODUCCION

El campo, en el desarrollo de México es de vital importancia, debido a que de él surgen los insumos, para toda la industria y de él vive la mayoría de la población de nuestro país.

Sin embargo, por la carencia de recursos económicos existente, este medio se ha visto relegado, sin que se lleve hasta él los avances tecnológicos y administrativos que se aplican ya en otros sectores de nuestra economía.

El Gobierno, ha luchado por incrementar la productividad del campo sin lograr los resultados esperados debido a la falta de interés y de coordinación.

Hace poco en 1975, surgió como un esfuerzo más del Gobierno Federal, una nueva forma de organización para la producción del campo, a la que se le denominó "Sociedad de Producción Rural", sin embargo, hasta

el momento, no se ha podido obtener información sobre el monto de ellas ni los resultados obtenidos.

Esta realización debe considerarse como un paso importante, ya que el mismo Gobierno Federal ha sido consciente de la necesidad de formalizar, por medio de una organización estructural, la producción rural.

Estas sociedades, al igual que cualquier sistema de producción requieren de la administración que facilite el logro de los objetivos, sin embargo, como no se cuenta con los recursos necesarios para efectuar estudios sobre ellas, han quedado relegadas al olvido y no se han promovido adecuadamente.

El presente trabajo tiene como objetivo primordial el de mostrar los aspectos legales y constitutivos así como hacer algunos comentarios respecto a ellos, a la administración y al financiamiento, de las Sociedades de Producción Rural.

Al realizar este estudio hemos observado

que la Administración Rural es muy compleja debido a que las actividades agrícolas y ganaderas requieren en todo momento de la intervención directa de la naturaleza, que no se puede controlar o dirigir por el hombre según sus requerimientos.

Al mismo tiempo nos hemos dado cuenta de que en este campo, no tenemos preparación específica y que falta información al respecto, ya que en las empresas rurales, intervienen factores que no existen en cualquier otra empresa manufacturera o de servicios. Cada una de las funciones administrativas es especial en este sentido, y no son aplicables muchos conceptos que si lo son en otros tipos de empresas.

Por otra parte en nuestro caso particular, no teníamos ninguna experiencia en este sentido, siendo necesario aplicar solamente los conocimientos adquiridos a través de la carrera, por lo que se puede dar el caso de que a nuestro lector le parezcan inaplicables en la realidad algunas sugerencias a las que hacemos mención, sin embargo, el fin de realizar este trabajo

es el de contribuir, en la medida de nuestras posibili  
dades, con el Gobierno Federal, a la solución del comple  
jo problema al que se enfrenta el campo en la actualidad.

## 1. IMPORTANCIA DE LAS ACTIVIDADES AGROPECUARIAS

El campo hasta la fecha no ha logrado ser redituable para las personas que viven de él; se ha tenido que recurrir a las importaciones, que encarecen el costo de los productos y provocan mayores carencias a esta gente que no goza de la capacidad adquisitiva suficiente. El problema es mas importante si consideramos que la mayoría de la población se dedica a la producción de bienes agropecuarios y se encuentran en mala situación económica y social. El Gobierno Federal ha hecho grandes esfuerzos por mejorar la situación de este sector fundamental en la economía de México, sin embargo, no ha obtenido los resultados esperados debido a la falta de coordinación en sus actividades. Esta falta de coordinación ha provocado que las obras de infraestructura para el campo efectuadas por él, no se aprovechen como es debido y que se desperdicien los recursos económicos del país.

"Las obras rurales deben realizarse cuando

se cuente de antemano o se prepare simultáneamente a los campesinos que las deben aprovechar y que además se les provean los medios económicos y la dirección técnica y administrativa para que lo hagan" (Durán Silva : 12).

Es eminentemente necesario elevar la situación en la que vive la población rural; es indispensable que cuente con los factores requeridos para alcanzar la productividad de la tierra y proseguir con las obras que efectúa el gobierno para el fomento agropecuario, pero se deben realizar cuando se haya determinado que se van a aprovechar en forma adecuada.

Los problemas a los que se enfrenta el campo son muy complejos y requieren de la coordinación de todas las instituciones que tienen relación con él y de los recursos suficientes para producir, además de las personas que tengan los suficientes conocimientos de estos problemas y la preparación administrativa necesaria para solucionarlos.

En últimas fechas, el Gobierno ha compre

dido la situación y ha tratado de resolver los problemas mencionados. El "Plan Nacional Agropecuario y Forestal" para 1978 incluye, entre los aspectos mas importantes, los siguientes :

Se ha dispuesto de una inversión de 650 millones de pesos para la compra de 354 máquinas de uso rural. Sólo el 40 % de la pequeña propiedad dispone de maquinaria; pero a partir del mes de septiembre del presente año, serán llevados al campo entre 10,000 y 15,000 tractores que se rentarán a los campesinos.

Por otra parte, se realizan obras que aumentarán el total de las tierras para la agricultura de riego en 143,000 hectáreas y las de temporal en 43,000 hectáreas.

Los créditos que se canalizan por medio del Banco Nacional de Crédito Rural, S. A., al sector agropecuario en este año, son por 28,000 millones de pesos.

La banca privada participa en el financiamiento

miento del agro con mas fuerza, pues se está activando el Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura del Banco de México, como garantía de las operaciones que la banca privada destine a este sector.

La Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera ha ampliado sus programas de protección. El seguro agrícola cubre una superficie de 4.8 millones de hectáreas contra heladas, sequías y otros siniestros. El seguro de vida campesino protege a 800,000 jefes de familia . El seguro ganadero cubre, aproximadamente un millón de cabezas de ganado.

Se dará asesoría a 1.6 millones de productores en 5.6 millones de hectáreas y se están estableciendo planes de desarrollo rural.

La Productora Nacional de Semillas tiene 49,000 toneladas de éstas, que se entregarán a los agricultores de mas bajos recursos.

miento del agro con mas fuerza, pues se está activando el Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura del Banco de México, como garantía de las operaciones que la banca privada destine a este sector.

La Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera ha ampliado sus programas de protección. El seguro agrícola cubre una superficie de 4.8 millones de hectáreas contra heladas, sequías y otros siniestros. El seguro de vida campesino protege a 800,000 jefes de familia . El seguro ganadero cubre, aproximadamente un millón de cabezas de ganado.

Se dará asesoría a 1.6 millones de productores en 5.6 millones de hectáreas y se están estableciendo planes de desarrollo rural.

La Productora Nacional de Semillas tiene 49,000 toneladas de éstas, que se entregarán a los agricultores de mas bajos recursos.

Se proyecta reducir los subsidios para las empresas del sector paraestatal y extender los beneficios a programas de cultivo forestal.

Desde 1967, la superficie sembrada de cultivos básicos no ha variado, mientras que la población nacional aumentó de 43 millones de habitantes a 64 millones.

Durante este año, se promueve la constitución de 1,360 organizaciones comuneras, ejidales y de pequeños propietarios.

Se evitará la intermediación innecesaria con el objeto de mejorar el ingresos de los campesinos productores.

Se pretende generar mas de 1,000 millones de jornadas-hombre, de las cuales 685,235 se destinarán a la agricultura, 311,965 a la ganadería, 176,140 a la silvicultura, independientemente de la creación de más de 100,000 empleos para la construcción de obras de infraestructura.

El Gobierno Federal pretende, con esto, incrementar las actividades agropecuarias, pero consideramos necesario, además, que debe pensar también en el almacenamiento y transporte de los productos rurales, pues en ciertos períodos del año son insuficientes.

La educación debe preparar a los campesinos para aprovechar los recursos con los que puede contar, desde los mas bajos niveles, con programas de estudios que faciliten su adaptación al cambio.

## 2. ORIGEN DE LAS SOCIEDADES DE PRODUCCION RURAL

La existencia legal de las Sociedades de Producción Rural se deriva de la Ley Federal de Reforma Agraria, que fue expedida el 22 de marzo de 1971, entrando en vigor a los quince días de su publicación en el Diario Oficial de la Federación. En esta ley se habla del Fomento de Industrias Rurales en el Capítulo VII del Libro Tercero.

Posteriormente, el 27 de diciembre de 1975, se expidió la Ley General de Crédito Rural, dentro de la cual quedaron establecidas las Sociedades de Producción Rural, como una nueva forma de explotación agropecuaria, con características propias, señaladas en el Capítulo III del Título Tercero. A partir del 5 de abril de 1976, fecha en que se publicó esta ley en el Diario Oficial de la Federación, las agrupaciones de colonos y pequeños propietarios y las sociedades locales de crédito agrícola se reintegraron en un plazo de 24 meses en Sociedades de Producción Rural. Esta ley entró en vigor el 6 de abril de 1976.

### 3. DEFINICION DE LAS SOCIEDADES DE PRODUCCION RURAL

Las Sociedades de Producción Rural, son or ganismos integrados por colonos o pequeños propietarios, con el objeto de producir bienes o servicios derivados del campo. La creación de estas sociedades tiene el ob jetivo de acelerar el desarrollo económico y social de la población campesina que le garantice subsistir deco rosamente por la remuneración de su trabajo diario y de las utilidades de la explotación correspondiente, la ca pitalización de los que laboran al amparo de las socie dades de producción rural debido al trabajo organizado y al respaldo financiero y económico del Banco Nacional de Crédito Rural; y la organización de la sociedad de producción rural dentro del criterio del mejor orden ad ministrativo y de la aprovechamiento de los recursos y de la vigilancia continua de la empresa por parte de los campesinos y autoridades gubernamentales.

De acuerdo con la Ley General de Crédito Rural, se considera colono o pequeño propietario, a aque lla persona "que explote predios equivalentes a la uni-

dad mínima de dotación individual de los ejidos o comunidades circundantes y que no excedan de veinte hectáreas de riego o sus equivalentes en otras clases de tierra señaladas en las disposiciones legales aplicables" (Op.cit : 29)

Estas sociedades deben contar con un mínimo de diez socios.

Las sociedades de producción rural podrán constituirse con responsabilidad limitada, ilimitada o suplementada. (Vid. cap. 4)

El capital será formado con aportaciones de sus socios. (Vid. cap. 4)

La administración de la sociedad será llevada por la Asamblea General, una Comisión de Administración y un Gerente.

La vigilancia de la sociedad estará a cargo de una Junta de Vigilancia.

#### 4. ASPECTOS JURIDICOS

El funcionamiento de las Sociedades de Producción Rural se rige por las disposiciones legales establecidas dentro de la Ley Federal de Reforma Agraria y la Ley General de Crédito Rural. A continuación, hablaremos de ellas.

##### 4.1 CONFORME A LA LEY FEDERAL DE REFORMA AGRARIA

Con el objeto de fomentar a las industrias rurales se encuentra asentado en la Ley Federal de Reforma Agraria, que todas las dependencias gubernamentales y organismos descentralizados dentro de la esfera de su respectiva competencia deberán fomentar e impulsar la formación y desarrollo de las industrias rurales, de la siguiente manera :

Preferir la compra de los productos elaborados en las industrias de este tipo, cuando estos se encuentren en igualdad de condiciones con los de otros productores.

La Secretaría de la Reforma Agraria en coordinación con la Secretaría de Comercio y la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial elaborará planes locales y regionales de desarrollo industrial rural y para la realización de dichos planes promoverá la colaboración de las dependencias que por la naturaleza de sus funciones puedan hacerlo. La Secretaría de la Reforma Agraria promoverá ante las autoridades estatales y federales competentes la realización con carácter preferente, de las obras de infraestructura necesarias en las regiones donde se lleven a cabo dichos planes.

Las industrias rurales tienen derecho a adquirir a bajo precio cualquier energético que les sea indispensable. Todas las dependencias gubernamentales y organismos descentralizados correspondientes se coordinarán para cumplir con esta obligación y para cuantificar las ministraciones.

Se crearán Centros Regionales de Adiestramiento Industrial Ejidal con aportaciones de todas las in-

dustrias ejidales y con subsidio federal, con el objeto de capacitar a los campesinos y a sus hijos en las técnicas industriales y en materia de administración y mercado.

Las industrias rurales pueden contratar crédito con las instituciones oficiales. Las industrias que sean propiedad del ejido podrán contratar crédito directamente a través de su propia administración con aprobación de la Asamblea General quien también dispondrá la participación de utilidades. Las industrias que no pertenezcan al núcleo de población, contratarán crédito sin necesidad de esta aprobación.

Estas industrias operadas por ejidatarios o en asociación con el Estado, independientemente de su tipo de producción son consideradas como necesarias por tanto gozarán de todas las garantías y preferencias establecidas para éstas en la Ley de Industrias Nuevas y Necesarias. (Ley Federal de Reforma Agraria: 50, 51).

Actualmente la Ley de Fomento de Industrias Nuevas y Necesarias está derogada; "Una de las críticas más fuertes que se le hacían fue que no tomaba en cuenta la necesidad de alentar un desarrollo industrial geográficamente más equilibrado para evitar la concentración industrial en unos cuantos centros fabriles del país. Para corregir esta situación de la política de estímulos fiscales, el Ejecutivo Federal promulgó el 23 de noviembre de 1971 y el 19 de julio de 1972 siendo decretos -conocidos como de "descentralización industrial"- que estaban destinados a reemplazar a la citada Ley de Fomento. Esta fue derogada el 15 de diciembre de 1975 y en la práctica fue sustituida con los citados decretos" (Estímulos fiscales a la actividad industrial : A) .

#### 4.2 CONFORME A LA LEY GENERAL DE CREDITO RURAL.

Las sociedades de producción rural, como ya se mencionó anteriormente, quedaron integradas en la Ley General

de Crédito Rural; de acuerdo a esta ley, el sistema oficial de crédito rural, está obligado a otorgarle financiamiento en forma preferente. Las sociedades tienen personalidad jurídica y están integradas por colonos o pequeños propietarios.

Se constituyen con un mínimo de diez socios, y pueden ser de responsabilidad limitada, ilimitada y suplementada

Las sociedades de responsabilidad limitada, son aquellas en donde los socios responden por las obligaciones de la sociedad hasta por el monto de sus aportaciones al capital social.

Las de responsabilidad ilimitada son aquellas en que cada uno de los socios responde de todas las obligaciones sociales en forma solidaria.

Las de responsabilidad suplementada, son aquellas en donde cada uno de los socios, además del pago de su aportación al capital social, responde subsidiariamente de to

das las obligaciones sociales, hasta por una cantidad determinada en el acta constitutiva, nunca menor de dos tantos de la aportación.

El capital en este tipo de sociedades, se constituye mediante aportaciones de los socios, de acuerdo al tipo de responsabilidad que se adquiera :

Cuando la sociedad es de responsabilidad limitada, requiere las aportaciones necesarias para formar un capital mínimo de 50,000.

Cuando es de responsabilidad ilimitada, no se requiere aportación inicial.

En las sociedades de responsabilidad suplementada, la aportación inicial debe formar un capital mínimo de 25,000.00

En todos los casos el capital social debe tener una relación acorde con los objetivos que persiga la organización.

En la administración de las sociedades de producción rural, intervienen una asamblea general de socios, que es la autoridad suprema; una comisión de administración, integrada por cinco socios, que se encarga de la dirección y representación de los asuntos de la sociedad; una junta de vigilancia, compuesta por tres socios, que está a cargo de la supervisión de la sociedad, y un gerente, que administra los negocios de la sociedad. La contabilidad la lleva la persona propuesta por la junta de vigilancia y aprobada por la asamblea general.

Estas sociedades pueden desarrollar las siguientes actividades :

"Construir, adquirir, establecer almacenes, industrias y servicios, explotar recursos renovables, y no renovables de la unidad, tales como la minería, la silvicultura, la pesca, la piscicultura, el turismo, las artesanías y los campos cinegéticos, distribuir y comercializar sus productos y administrar transportes terrestres, aéreos, marítimos y pluviales; distribuir insumos, mane

jar centrales de maquinaria, operar créditos para programas de vivienda campesina y, en general, toda clase de industrias, servicios y aprovechamientos rurales."

"Comercializar las materias primas o productos de sus miembros, incluyendo el establecimiento de canales de comercialización, bodegas y mercados propios;

"Formular los programas de inversión y producción de acuerdo con lo dispuesto por las asambleas de balance y programación;

"Constituir y administrar los fondos de reserva y capitalización . . .

"Organizar y administrar centros de consumo, centrales de maquinaria, compra de aperos, implementos e insumos y distribuir despensas familiares;

"Obtener los créditos para las diversas finalidades que requiera . . .

"Gestionar la venta inmediata, mediata o futura de las

materias o productos obtenidos. Tratándose de las ventas mediatas o a futuro, podrán celebrar los contratos para que los anticipos, ministraciones, pagos y garantías, se depositen a su favor en el banco con que operen;

"Adquirir o contratar los insumos, bienes o servicios que requieren los cultivos o explotaciones;

"Adquirir responsabilidades por la clasificación y control de calidad de los insumos y de los productos obtenidos;

"Obtener de los bancos los créditos inmobiliarios o habitacionales que requieren para sus miembros, incluyendo los que tengan por objeto realizar aprovechamientos comunes, así como los necesarios para el desarrollo de las zonas urbanas.

"Fomentar el mejoramiento económico y el progreso material de sus miembros, así como la capitalización . . .

"En general, llevar a cabo todos aquellos actos de carác

ter económico o material que tiendan al mejoramiento de la organización colectiva del trabajo, así como el incremento de la productividad de los cultivos, explotaciones y aprovechamiento de sus recursos". (Ley General de Crédito Rural : 33, 34 y 35)

Las sociedades deben constituir fondos de reserva y capitalización con un mínimos del 10 % de las utilidades que se obtengan, con el objeto de formar el capital de operación necesario para que la empresa financie, por sí misma, sus actividades de producción, satisfaga las necesidades sociales de los miembros y absorba las pérdidas, en caso de que se generen. Este fondo está destinado a convertirse en bienes que sirvan a la actividad productiva o en valores emitidos por el sistema oficial de crédito rural.

Las utilidades se distribuyen de acuerdo con el trabajo y los recursos aportados por los socios, según las reglas establecidas en los estatutos o reglamentos internos (Ibid : 27, 35 a 40, 48 y 49).

El Banco Rural, S. A., en base a las requisiciones de la Ley General de Crédito Rural, ha creado una forma escrita para la constitución de la sociedad de producción rural, en ella, se determinan la denominación, objeto, duración y domicilio de la sociedad; las características que deben reunir los socios; las funciones de la Asamblea General, la Comisión de Administración y la Junta de Vigilancia; las operaciones y el capital de la sociedad; su tipo de responsabilidad; sus aspectos contables; de su disolución y liquidación y de sus disposiciones generales. Esta forma. ha sido integrada junto con algunos comentarios al presente trabajo a continuación :

4.3 EL ACTA CONSTITUTIVA

ACTA CONSTITUTIVA DE LA SOCIEDAD DE PRODUCCION RURAL  
DE RESPONSABILIDAD .....

En .....  
Municipio de .....Estado de.....  
a las ..... horas del día.....de.....  
de mil novecientos .....se reunieron en.....

los señores :

- |    |       |    |       |
|----|-------|----|-------|
| 1  | ..... | 2  | ..... |
| 3  | ..... | 4  | ..... |
| 5  | ..... | 6  | ..... |
| 7  | ..... | 8  | ..... |
| 9  | ..... | 10 | ..... |
| 11 | ..... | 12 | ..... |
| 13 | ..... | 14 | ..... |
| 15 | ..... | 16 | ..... |
| 17 | ..... | 18 | ..... |
| 19 | ..... | 20 | ..... |

Los comparecientes dijeron ser mexicanos, mayores de edad, dedicados a actividades agropecuarias en calidad de .....  
(pequeños propietarios o colonos)

y con domicilio en .....  
.....  
.....  
.....

y manifestaron que, encontrándose comprendidos en las disposiciones del Artículo 68 de la Ley General de Crédito Rural del 27 de diciembre de 1975, publicada el 5 de abril de 1976, han convenido en constituir una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad .....  
....., conforme a las prevenciones de la misma Ley y al efecto aprueban que la escritura constitutiva o estatutos de la Sociedad, queden establecidos según las siguientes cláusulas :

CAPITULO I

DE LA DENOMINACION, OBJETO, DURACION Y DOMICILIO DE LA  
SOCIEDAD

CLAUSULA 1.- "LA SOCIEDAD" se denominará Sociedad de Producción Rural \_\_\_\_\_ de Responsabilidad \_\_\_\_\_ y trabajarán bajo el régimen de explotación \_\_\_\_\_

---

CLAUSULA 2.- El objeto de la sociedad será :

- I.- Construir, adquirir o establecer industrias, almacenes y servicios, explotar recursos renovables y no renovables de la unidad, tales como la minería, la silvicultura, la pesca, la piscicultura, el turismo, las artesanías y los campos cinegéticos; distribuir y comercializar los productos agropecuarios, administrar transportes terrestres, aéreos, marítimos y fluviales; distribuir insumos, manejar centrales de maquinaria, operar créditos para programas de vivienda campesina, y en general, toda clase de industrias, servicios y aprovechamientos rurales.
- II.- Formular los programas de inversión y producción, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 74 de la Ley General de Crédito Rural.

III.- Adquirir y contratar los insumos, bienes o servicios que requieren los cultivos o explotaciones.

IV.- Comercializar las materias o productos de sus miembros, incluyendo el establecimiento de canales de comercialización, bodegas y mercados propios.

V.- Constituir y administrar los fondos de reserva y capitalización, en los términos del capítulo VII del título tercero de la Ley General de Crédito Rural.

VI.- Obtener de los Bancos los créditos inmobiliarios o habitacionales que requiere para sus miembros, incluyendo los que tengan por objeto realizar aprovechamientos comunes.

VII.- Organizar y administrar centros de consumo, unidades de maquinaria, compra de aperos, implementos e insumos y distribuir despensas familiares.

VIII.- Gestionar la venta inmediata, mediata o futura de las materia o productos obtenidos. Tratándose de las ventas mediatas o futuras, podrán celebrar los contratos para que los anticipos, ministraciones pagos y garantías, se depositen a su favor en el Banco con que

operen.

IX.- Adquirir responsabilidades por la clasificación y control de calidad de los insumos y de los productos obtenidos.

X.- Obtener de los bancos los créditos, inmobiliarios o habitacionales que requieren para sus miembros, incluyendo los que tengan por objeto realizar aprovechamientos comunes.

XI.- Fomentar el mejoramiento económico y el progreso material de sus miembros, así como la capitalización de la Sociedad.

XII.- En general, llevar a cabo todos aquellos actos de carácter económico o material que tiendan al mejoramiento de la organización colectiva del trabajo, así como el incremento de la productividad de los cultivos, explotaciones y aprovechamientos de sus recursos.

CLAUSULA 3.- La duración de la Sociedad será por tiempo indefinido y su domicilio social será:  
.....  
.....

CAPITULO II  
DE LOS SOCIOS

CLAUSULA 4.- Los socios deberán reunir

los requisitos siguientes :

I.- Ser mexicanos de nacimiento. Todo extranjero que en el acto de la constitución hubiere adquirido, o en cualquier tiempo ulterior, adquieran un interés o participación social en la Sociedad, se considerará por ese simple hecho como mexicano respecto de uno y otra y se entenderá que conviene en no invocar la protección de su gobierno bajo pena, en caso de falta de su convenio, de perder dicho interés o participación en beneficio de la Nación.

II.- Ser mayor de edad; tener a la agricultura y/o, la ganadería como uno de sus medios principales de vida; no ser ejidatario y estar vecinado en la localidad del domicilio social o en alguna otra cercana.

III.- Ser colonos o pequeños propietarios, que atiendan personalmente y exploten extensiones no mayores a las re conocidas en las leyes agrarias y que contituyan una uni

dad económica de producción.

IV.- No pertenecer a otra Institución de Crédito que tenga finalidad semejante a la de esta Sociedad.

CLAUSULA 5.- Los contratantes convienen en permitir que ingresen a la sociedad nuevos miembros, siempre que satisfagan los requisitos a que se refiere la Cláusula 49 acepten en todas sus partes las prevenciones contenidas en la presente Acta Constitutiva y en la Ley General de Crédito Rural y sean presentadas por dos socios.

CLAUSULA 6.- Los socios podrán separarse de la Sociedad de producción enviando al efecto su renuncia a la Comisión de Administración quien la presentará a la Asamblea General para su resolución. La renuncia sólo podrá ser aceptada siempre que el renunciante no tenga responsabilidades directas pendientes con la misma Sociedad y surtirá efecto desde la fecha de su aceptación.

CLAUSULA 7.- Los socios que renuncien, quedarán responsables de las obligaciones contraídas por

la Sociedad hasta la fecha de su separación. La acción para exigir esta responsabilidad durará hasta que termine el ejercicio social siguiente al de su separación.

Cuando la renuncia sea por inconformidad con alguna operación, bastará que el renunciante lo haga constar así para que, si fuere aceptada su renuncia conforme a esta acta, se le considere libre de responsabilidad en cuanto se relacione con dicha operación.

CLAUSULA 8.- La Asamblea General deberá excluir a un socio en los casos siguientes :

I.- Cuando no reuna o deje de reunir posteriormente, alguno o varios de los requisitos señalados en la Clausula 49.

II.- Cuando haya absorbido más del 20 % de los créditos recibidos por la Sociedad de Producción.

III.- Cuando invierta los préstamos en objeto distinto para el que fueron concedidos, o cuando grave, enajene o disponga de las garantías específicas otorgadas para responder de los mismos préstamos.

IV.- Cuando por descuido, negligencia o mala fé se perjudiquen sus cosechas, cultivos, plantaciones, animales,

útiles, maquinaria, explotaciones o demás bienes en los cuales se hubiere invertido un préstamo, o en alguna otra forma perjudique los intereses de la Sociedad o de los demás socios.

V.- Cuando no cubra oportunamente sus aportaciones para el capital social, o sus cuotas para fondos especiales acordados para la Asamblea.

VI.- Cuando falte a cualquiera de las obligaciones consignadas en la Ley General de Crédito Rural, o en estos estatutos.

En cualquier caso el socio excluido será responsable de las obligaciones contraídas por la Sociedad de Producción hasta la fecha de su separación. La acción para exigir esta responsabilidad durará hasta que termine el ejercicio social siguiente al de su separación.

CLAUSULA 9.- Los acuerdos sobre admisión o exclusión de socios serán definitivos hasta que los apruebe el Banco con que opera la Sociedad de Producción, previo estudio de la documentación para comprobar que se han llenado los requisitos legales.

CLAUSULA 10.- Son obligaciones y derechos de los socios :

I.- Responder en forma .....respecto de la Sociedad y solidariamente con los demás socios, por todas las obligaciones y compromisos sociales que se hubieren contraído.

II.- Contribuir a la formación del fondo de reserva y capitalización de la sociedad, con un mínimo del 10 % de las utilidades que obtengan, aun en el caso de que se trabaje individualmente. En este caso el socio conviene en facultar a la sociedad para que establezca la metodología para determinar las utilidades. La aportación se entregará por conducto del Banco al efectuarse la recuperación de los créditos.

### CAPITULO III

#### DE LAS ASAMBLEAS GENERALES

CLAUSULA 11.- La Asamblea General es la autoridad suprema de la Sociedad y deberá reunirse en forma ordinaria con la mayor frecuencia posible, y extraordinariamente cuando así se requiera. También debe-

rá reunirse cada vez que lo solicite la Comisión de Administración, la Junta de Vigilancia, el veinticinco por ciento de los socios o el Banco con quien opera la Sociedad.

Al término de cada ciclo de producción o anualmente, se convocará a una Asamblea de Balance y Programación para conocer los resultados del trabajo y producción del período anterior, y para aprobar sus planes de trabajo y de producción del ciclo siguiente. En ningún caso tratarán en las asambleas, asuntos de carácter político o religioso o los no incluidos en la orden del día.

CLAUSULA 12.- En caso de inconformidad de uno o varios socios con algún acuerdo de la Comisión de Administración, el socio o socios interesados expresarán su inconformidad ante la Asamblea General convocada por cualquiera de los organismos enumerados en la cláusula anterior o por los interesados si estos forman el 25 %. Si el acuerdo no se modifica, los inconformes se sujetarán al criterio que apruebe la Asamblea.

CLAUSULA 13.- En sus reuniones la Asamblea General se ocupará de los asuntos siguientes :

I.- Conocer de los informes que rindan la Comisión de Administración, la Junta de Vigilancia, el Gerente o las demás Comisiones especiales, sobre la marcha de la Sociedad o en el último ejercicio.

II.- Discutir y aprobar, en su caso, las cuentas y balance anual de la Sociedad y resolver acerca de la distribución de las utilidades y de las recompensas a los miembros de la Comisión de Administración y de la Junta de Vigilancia y de las Comisiones Especiales y del Gerente.

III.- Tomar resolución acerca de las pérdidas del ejercicio, en su caso, fijando la forma en que los socios deban cubrirlas.

IV.- Elegir los miembros de la Comisión de Administración y de la Junta de Vigilancia, 30 días antes de que termine la gestión administrativa.

V.- Discutir y aprobar, en su caso, las admisiones, renuncias o exclusiones de socios.

VI.- Discutir y aprobar los planes de trabajo y los préstamos a los socios, así como las solicitudes de crédito al Banco respectivo.

VII.- Discutir y aprobar en su caso, las enajenaciones o gravámenes de los bienes de la Sociedad.

VIII.- Resolver sobre las iniciativas de la Comisión de Administración, de la Junta de Vigilancia, del Banco con que la Sociedad opere, o de los socios, siempre que aparezcan en la Orden del Día los puntos relativos.

CLAUSULA 14.- Para la reunión de la Asamblea General, la Comisión de Administración expedirá la convocatoria con cinco días de anticipación, cuando menos , fijando los puntos que deban ser tratados. Las convocatorias deberán ser fijadas en sitios visibles en las oficinas de la Sociedad y, de ser posible, comunicadas a todos los socios en el domicilio de cada uno. Así como a los Representantes del Banco.

CLAUSULA 15.- Todas las resoluciones de las Asambleas, tomadas en reuniones que infrinjan lo que dispone la Cláusula inmediata anterior, serán nulas.

CLAUSULA 16.- Las Asambleas Generales serán presididas por el Presidente de la Comisión de Administración o en su defecto por alguno de los miembros

de la misma Comisión en el orden de sus nombramientos; a falta de ellos, por uno de los miembros de la Junta de Vigilancia. Fungirá como Secretario el de la Comisión de Administración o, en su defecto, la persona que elija la Asamblea.

Además podrá estar presente, e intervenir con voz pero sin voto, un representante del Banco con quien la Sociedad opere. Asimismo, podrán asistir un representante de la Delegación Agraria y asesores técnicos de las dependencias oficiales relacionadas con la producción y comercialización de los productos del campo.

El Presidente nombrará dentro de los asistentes, dos escrutadores, los cuales levantarán la lista de asistencia de la Asamblea, certificándola, e indicando el número de votos que las personas presentes tengan en virtud de la representación con que asistan.

Los socios deberán concurrir personalmente y sólo en caso de ausencia, de enfermedad o de otro motivo grave, o cuando la Sociedad cuente con más de cincuenta socios, podrán hacerse representar por alguno de sus familiares

o por otro de los socios, bastando para el efecto simple carta poder. Ninguna persona podrá representar más de un socio.

Las votaciones serán económicas a menos que tres de los presentes pidan que sean nominales o secretas.

CLAUSULA 17.- Para que la Asamblea pueda celebrarse válidamente en virtud de la primer convocatoria, será menester que estén presentes o representados, por lo menos, el cincuenta y uno por ciento de los socios. Si no hubiere quórum, se expedirá inmediatamente la segunda convocatoria, fijando nueva fecha, que no deberá distar menos de cinco, ni más de diez días de la primera. La Asamblea reunida en virtud de la segunda convocatoria, funcionará válidamente cualquiera que sea el número de socios presentes.

CLAUSULA 18.- Las resoluciones de la Asamblea serán tomadas a mayoría de votos computables en la sesión. Cada socio tendrá derecho a un solo voto. En caso de empate el Presidente de la Comisión de Administración, tendrá voto de calidad.

CLAUSULA 19.- Para que la Asamblea General Extraordinaria pueda celebrarse válidamente en caso de primer convocatoria, se requerirá la representación y voto del ochenta por ciento del total de los miembros de la Sociedad, y en caso de segunda convocatoria, cuando menos de la mitad más uno, cuando se trate :

I.- De liquidar la Sociedad.

II.- De la unión o agrupación con otras sociedades, a fin de constituir o incorporarse a Uniones de Sociedades de Producción Rural, o a Asociaciones Rurales de interés colectivo, previo consentimiento del Banco Oficial que le corresponda jurisdiccionalmente.

III.- De la fusión de la Sociedad con otras sociedades, y

IV.- De cualquiera modificación a esta Acta.

CLAUSULA 20.- Para la constitución o incorporación a Uniones de Sociedades de Producción Rural, o a Asociaciones Rurales de interés colectivo, la resolución deberá ser adoptada en Asamblea Extraordinaria, en la que esté presente un representante del Banco Oficial, y deberá aprobar-

se por votación favorable de las dos terceras partes de los socios presentes. En la misma Asamblea se elegirán a los delegados ante la Asamblea Constitutiva y se hará el señalamiento expreso de las facultades de los Delegados.

CLAUSULA 21.- Instalada legalmente la Asamblea, si por falta de tiempo no fuere posible resolver en una sesión todos los asuntos pendientes, podrá suspenderse y continuarse en otros días sin necesidad de nueva convocatoria.

CLAUSULA 22.- Las resoluciones de la Asamblea General, tomadas en los términos de esta Acta, obligan a todos los socios, aun a los ausentes o disidentes y serán definitivas sin ulterior recurso, quedando autorizada, en virtud de ellas, la Comisión de Administración o, en su caso, la Junta de Vigilancia, para tomar los acuerdos, dictar las disposiciones, hacer las gestiones y celebrar los contratos para la ejecución de los acuerdos aprobados.

CLAUSULA 23.- La Asamblea General se ocu

pará únicamente de los asuntos que señale la orden del día incluida en la convocatoria respectiva.

CLAUSULA 24.- De toda Asamblea se levantará acta que se asentará en el libro que al efecto haya autorizado el Banco con quien opere la Sociedad, numerándolas progresivamente y serán firmadas por el Presidente y Secretario que hayan fungido en la Asamblea y por el representante del Banco. En ellas se harán constar los acuerdos que se hayan tomado. De cada Asamblea se formará un expediente que contendrá copia del acta, la lista de asistencia y los demás documentos que se hubieren presentado a la Asamblea. Podrán expedirse copias de las actas, en cuyo caso serán autorizadas con la firma de dos miembros de la Comisión de Administración.

#### CAPITULO IV

#### DE LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD

CLAUSULA 25.- Cada, tres años en la Asamblea General del año, se elegirá una Comisión de Administración, integrada por cinco socios propietarios y tres suplentes, la cual tendrá la dirección y representación

de los asuntos de la Sociedad con facultades para actos de dominio. De los propietarios, uno será electo Presidente; otro Secretario y los demás vocales. Desempeñarán sus cargos personalmente.

CLAUSULA 26.- Los miembros de la Comisión podrán ser reelectos. Los miembros saliente permanecerán en funciones solamente por causas de fuerza mayor, una vez concluido su mandato, hasta que tomen posesión quienes los sustituyan. Podrán revocarse sus designaciones cuando así lo acuerde la mayoría de los asociados, en Asamblea General.

CLAUSULA 27.- Para la administración de los negocios de la Sociedad, la Asamblea designará un Gerente, que podrá no ser socio de la misma. En todo caso, el Gerente deberá tener los conocimientos técnicos y administrativos necesarios para el adecuado desempeño de su cargo.

CLAUSULA 28.- En caso de falta temporal del Gerente, la Comisión de Administración reunidos con la Junta de Vigilancia, harán la designación del Geren-

te provisional. Si la falta es definitiva se convocará a Asamblea para que haga la designación definitiva.

CLAUSULA 29.- La falta temporal o definitiva de alguno de los miembros de la Comisión de Administración, será cubierta por los suplentes en el orden de sus nombramientos. Si una vacante no pudiese cubrirse por falta de suplente, la misma Comisión, a mayoría de votos, designará provisionalmente un miembro, el cual será ratificado o sustituido por la inmediata Asamblea General.

CLAUSULA 30.- La Comisión de Administración funcionará válidamente con la presencia de tres de sus miembros. Las resoluciones se tomarán por mayoría de votos si hubiere empate tendrá voto de calidad el Presidente de la Comisión y, a falta de éste, el Secretario. Se reunirá con la mayor frecuencia posible, cuando menos una vez al mes, por convocatoria del Presidente o del Secretario. Presidirá el Presidente y en ausencia de éste, otro miembro de la Comisión.

De cada sesión se levantará acta signada por quienes ha-

yan fungido como Presidente y Secretario.

CLAUSULA 31.- Son facultades y obligaciones de la Comisión de Administración :

I.- Administrar los negocios y bienes de la Sociedad.

II.- Adquirir los bienes muebles y los inmuebles que permitan las leyes, con el consentimiento de la Asamblea.

III.- Enajenar o gravar los bienes muebles e inmuebles de la SOCIEDAD, previo consentimiento de la Asamblea General.

IV.- Renunciar derechos reales y personales y el domicilio de la Sociedad, someter ésta a cualquiera jurisdicción, transigir y comprometer en árbitros.

V.- Representar a la Sociedad ante particulares o ante autoridades administrativas, municipales y judiciales de cualquier especie o, ante árbitros de derecho, con el poder más amplio para administrar bienes, para pleitos y cobranzas, inclusive para articular y absolver posiciones, recusar, interponer recursos, ampa-

ros, desistirse de las acciones o recursos intentados y del amparo, conforme con las sentencias y demás resoluciones judiciales y administrativas, hacer que se ejecuten, presentar posturas en remate y obtener adjudicación de bienes.

VI.- Conferir poderes fijando su extensión y términos, y revocarlos.

VII.- Nombrar las comisiones que sean necesarias para la mejor atención de los negocios de la Sociedad, señalando a los nombrados las facultades que estime oportunas.

VIII.- Nombrar y remover a los demás funcionarios y empleados de la Sociedad y aceptar las renunciaciones que presenten los comisionados y funcionarios de la misma y conceder las licencias que soliciten.

IX.- Fijar a los empleados de la Sociedad sus facultades, obligaciones y remuneraciones.

X.- Sesionar, por lo menos, una vez al mes, para resolver los asuntos de la Sociedad.

XI.- Reglamentar las operaciones que practique la Sociedad.

XII.- Cumplir los acuerdos de la Asamblea General.

XIII.- Servir como agente de la Sociedad o de los socios para el pago de los impuestos y derechos fiscales o de otra especie, ante las autoridades correspondientes.

XIV.- Rendir anualmente, a la Asamblea General, dentro de los tres primeros meses de cada ejercicio social, el informe general de su gestión.

XV.- Vigilar cuidadosamente que los préstamos que reciba la Sociedad y los que ésta haga a los socios, se inviertan precisamente en el objeto, para el cual fueron contratados.

XVI.- En general, celebrar todos los contratos y convenios y llevar a cabo todos los actos y operaciones que fueren necesarios para realizar el objeto de la Sociedad, dando exacto cumplimiento a la Ley General de Crédito Rural, a los presentes Estatutos y a todos los acuerdos de la Asamblea General.

CLAUSULA 32.- De cada sesión se levantará el acta correspondiente, cuando se trate del nombramien-

to de comisiones, distribución de los cargos, forma de ejecutar las resoluciones de la Asamblea General, o cuando así lo solicite uno de los miembros de la Comisión o el Representante del Banco con quien opere.

CLAUSULA 33.- Las actas de las sesiones y la correspondencia de la Comisión de Administración serán firmadas por el Presidente y el Secretario y en caso de ausencia de uno de ellos, por el miembro restante.

CLAUSULA 34.- El Gerente queda facultado para llevar la firma de la Sociedad, suscribiendo todos los contratos, convenios, documentos, etc., indispensables para la buena marcha y administración de la misma, teniendo además las facultades siguientes :

I.- Ejecutar los acuerdos de la Asamblea General y los de la Comisión de Administración.

II.- Tener a sus órdenes los empleados de la Sociedad y proponer nombramientos y remociones.

III.- Colaborar con la representación del Banco en la inmediata dirección de todos los asuntos de

la Sociedad, autorizando con su firma los pagarés y de más comprobantes que representen una obligación para la Sociedad o para los socios, a fin de su registro contable.

IV.- Representar a la Sociedad ante particulares o ante autoridades administrativas, municipales y judiciales de cualquier especie o ante árbitros de derecho, con el poder más amplio para administrar bienes y para pleitos y cobranzas, inclusive para articular y absolver posiciones; recusar, interponer, recursos, amparos, desistirse de las acciones o recursos intentados y del amparo, conformarse con las sentencias y demás resoluciones judiciales o administrativas, hacer que se ejecuten, presentar posturas en remate y obtener adjudicación de bienes. En caso de ausencia del Gerente, la Comisión de Administración asignará provisionalmente facultades a quien lo sustituya.

V.- Revisar los estados de cuenta y balance general que presente el Contador.

CLAUSULA 35.- El Gerente deberá causar el manejo de su cargo, conforme lo determine la Asam

blea General de Socios.

CLAUSULA 36.- El Secretario deberá llevar y tener al corriente el Libro de Registro de Socios, autorizando con su firma y la del Presidente de Administración, todos los movimientos.

CLAUSULA 37.- Los miembros de la Comisión de Administración no percibirán retribución alguna por el desempeño de sus funciones; pero la Sociedad deberá reembolsarles las cantidades que gastaren justificadamente con motivo de su gestión. Sólo podrán serles asignadas gratificaciones cuando provengan del reparto de utilidades.

CLAUSULA 38.- De conformidad con ordenamiento expreso de la Ley General de Crédito Rural, la contabilidad de la Sociedad será llevada por la persona propuesta por la junta de Vigilancia y aprobada por la Asamblea General.

La caja, la custodia de valores, los almacenes de cosechas y demás bienes de la Sociedad y la realización técnica de las operaciones, serán confiadas al personal que designe y pague la Sociedad. De convenir

a los intereses de la Sociedad y del Banco, podrá confiarse a éste la designación de la totalidad o parte de este personal, el cual será retribuido según convengan el Banco y la Sociedad, y caucionarán el manejo de sus cargos en la forma que estos determinen.

CLAUSULA 39.- El personal designado por la Sociedad o el Banco, que maneje o tenga a su cuidado valores, causionará su manejo a satisfacción del Banco y de la Sociedad.

CLAUSULA 40.- A fin de aprovechar la asistencia técnica que el Banco aporta, los otorgantes convienen en que el sistema de contabilidad, los libros, y formas que deberán llevarse, serán establecidos por el Banco con quien opere la Sociedad.

CLAUSULA 41.- En cumplimiento de disposición expresa de la Ley General de Crédito Rural, los otorgantes convienen en que los fondos y demás valores de la Sociedad, serán depositados invariablemente en el Banco con quien la Sociedad opere.

## CAPITULO V

## DE LA VIGILANCIA DE LA SOCIEDAD

CLAUSULA 42.- La vigilancia de la Sociedad estará confiada a una Junta de Vigilancia compuesta de tres miembros propietarios y dos suplentes. De los propietarios, uno será Presidente; otro Secretario y el tercero Vocal. Serán designados por mayoría de votos cada tres años, en la primera Asamblea del año.

CLAUSULA 43.- Son aplicables a los miembros de la Junta de Vigilancia las disposiciones contenidas en las Cláusulas 25 y 28 de esta Acta.

CLAUSULA 44.- Para que la Junta de Vigilancia funcione debidamente, se requerirá la presencia de dos de sus miembros por lo menos. En caso de empate tendrá voto de calidad el que actúe como Presidente de la Junta.

CLAUSULA 45.- La Junta de Vigilancia celebrará sesión una vez al mes por lo menos, o cuando lo pida alguno de sus miembros, o la Comisión de Administración, el representante del Banco o tres socios. Sólo

se levantará acta de la sesión cuando así lo solicite uno de los miembros de la Junta o el representante del Banco.

CLAUSULA 46.- Son facultades y obligaciones de la Junta de Vigilancia :

I.- Cuidar que todas las aportaciones para el capital social o para fondos especiales se ajusten a los preceptos de la Ley General de Crédito Rural y a la escritura constitutiva de la Sociedad; así como que ésta cumpla sus propósitos y de que los fondos sean eficientes y prudentemente invertidos; de que los socios cumplan con las obligaciones que les competen y que los funcionarios y empleados de la Sociedad desempeñen eficaz y honestamente sus trabajos.

II.- Vigilar que se lleve debidamente el registro de socios.

III.- Convocar a Asamblea General conforme a la Cláusula 11 de esta Acta.

IV.- Visar por conducto de alguno de sus miembros, cuando no pueda hacerlo alguno de los de la

Comisión de Administración, los documentos que amparen valores expedidos por la Sociedad y los socios y especialmente los suscritos por el Gerente, cuando se trate de una operación directa del mismo.

CLAUSULA 47.- La Junta de Vigilancia informará a la Asamblea del resultado de sus labores de supervisión.

CLAUSULA 48.- Los miembros de la Junta de Vigilancia no recibirán retribución; pero la Sociedad deberá cubrirles los gastos justificados que hicieren con motivo de su gestión. Sólo podrán asignarse gratificaciones acordadas por la Asamblea al hacer el reparto de utilidades de un ejercicio social, o en otro tiempo cuando lo apruebe el Banco con que opere la Sociedad, a proposición de la misma.

## CAPITULO VI

### DE LAS OPERACIONES Y DEL CAPITAL DE LA SOCIEDAD

CLAUSULA 49.- Los otorgantes reconocen, en consideración a que la Ley General de Crédito Rural no establece explícitamente la posibilidad de obtención de

préstamos de Sociedad a socios, para trabajo individual, que la aprobación de estos, sólo será factible con autorización especial del Banco con quien opere la Sociedad. En este caso los créditos que se concedan serán documentados individualmente, de Sociedad a socio a fin de que cada prestatario responda de sus obligaciones con las garantías que aporte de carácter prendario e hipotecario, sin perjuicio de que por las obligaciones sociales derivadas de la falta de recuperación de esta clase de préstamos, los demás socios, respondan solidariamente, en forma subsidiaria, de acuerdo con el tipo de responsabilidad adoptada por la Sociedad.

CLAUSULA 50.- En reconocimiento de la obligatoriedad que impone la legislación, los otorgantes expresamente convienen en sujetarse a lo dispuesto por la Ley de Crédito Rural en cuanto concierne a las operaciones que practique la Sociedad, dando por reproducidas aquí las disposiciones relativas de la Ley de referencia y reconociendo expresamente el derecho del

Banco con quien opera la Sociedad, para revisar en cualquier momento con toda amplitud, las cuentas y las operaciones de la Sociedad, pudiendo también exigirle el cumplimiento de las prevenciones de dicha Ley, de los reglamentos respectivos y de la presente Acta.

CLAUSULA 51.- Cuando la Sociedad haga uno de un préstamo para trabajar, colectivamente, otorgará a sus socios créditos de conformidad con las actividades y trabajo que realicen. Se establecerá un régimen en el cual todos los que participan en el proceso de la producción, reciban anticipos por su trabajo y adquieran derechos a la distribución de remanentes que sean consecuencia natural de la terminación del ciclo productivo y de la comercialización de los productos. Si el préstamo es para compra de bienes muebles o inmuebles de uso común de la Sociedad, el acreditante tendrá la facultad de aprobar la forma de explotación o aprovechamiento, a fin de asegurar un trato equitativo para los socios.

CLAUSULA 52.- La Sociedad actuará como a-

gente del Banco Nacional o Regional respectivo para efectuar las operaciones que tengan por objeto regularizar el mercado de los productos agrícolas, comprando a sus socios o vendiendo por cuenta de ellos los frutos o productos de sus explotaciones agrícolas o depositándolos en almacenes, con objeto de negociarlos por sí o por cuenta de los socios.

CLAUSULA 53.- Para la concesión de cualquier clase de préstamo a los socios, se requerirá la aprobación de la Asamblea General. A ningún socio se le podrá prestar en un ejercicio anual, sin el consentimiento de las dos terceras partes de los concurrentes a la Asamblea, más del 10 % de los créditos recibidos por la Sociedad. En ningún caso podrá concederse a un socio más del 20 % de dichos créditos.

CLAUSULA 54.- En los casos en que la Sociedad no pueda cumplir con sus compromisos porque alguno o algunos de sus deudores hayan dejado de pagar oportunamente sus adeudos, la propia Asamblea fijará la cantidad que cada socio deba aportar como préstamo a la

Sociedad, determinándose igualmente la forma en que que darán garantizados los socios a quienes se aplique este principio de responsabilidad. En dicha garantía se comprenderá principalmente la entrega de las tierras del socio incumplido a la Sociedad, para que ésta continúe su explotación tomando alguna garantía adicional fuera de las constituidas por el socio con motivo de estos créditos. Si el socio o socios incumplidos se niegan a concurrir a la Asamblea o a constituir garantías adicionales o faltan a su cumplimiento en el plazo que al efecto se les fije, la Sociedad deberá proceder judicialmente en contra de los incumplidos.

CLAUSULA 55.- La Sociedad podrá concertar con otras instituciones o con particulares, operaciones pasivas de crédito; pero solamente con la aprobación previa y por escrito del Banco de que dependan.

CLAUSULA 56.- La Asamblea podrá acordar la formación de fondos para fines de mutualidad o previsión social, siempre que sea con aportaciones distintas de las destinadas al capital social y al fondo de

reserva y capitalización.

CLAUSULA 57.- De conformidad con lo que dispone el Artículo 62 de la Ley de Crédito Rural, que previene que las Asambleas Generales de los sujetos de créditos deberán adoptar las reglas sobre contratación, operación y recuperación de los créditos, que dicten las instituciones de crédito rural, e incorporarlos a sus reglamentos y estatutos, se dan aquí por incorporado los dispuesto en los capítulos III, IV y V del Tomo I de Normas de Operación de Crédito del sistema Banco Nacional de Crédito Rural, editada en Agosto de 1975, en tanto el Banco con quien opere la Sociedad, señala cuales de esas disposiciones deben anotarse específicamente en estos estatutos.

CLAUSULA 58.- Siendo las Sociedades de Producción Rural de capital variable, en el caso de esta Sociedad se adopta el régimen de responsabilidad

----- para iniciar sus operaciones, los componentes de la misma, suscriben y pagan totalmente la cantidad de

\$ \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
 \_\_\_\_\_ ) según la re-  
 lación siguiente :

No. y Nombre del Socio	No. del Certificado de Aportación	Aportación Inicial, Capital Social pagado	Cantidad en su suplemento de responsabilidad

CLAUSULA 59.- El capital de la Sociedad se integrará e incrementará con las aportaciones que hagan los socios para este objeto y que serán equivalentes al 10 % de las utilidades que cada uno obtenga de la Sociedad, haciéndose las aportaciones hasta que el capital social sea suficiente para realizar sus operaciones de manera normal, sin recibir crédito. La Asamblea General puede resolver que a pesar de lo anterior, se siga incrementando el capital.

CLAUSULA 60.- Los certificados de aportación contendrán los siguientes datos :

I.- Número del certificado en el registro

general de la Sociedad.

II.- Número del certificado en el registro particular del socio.

III.- Número y nombre del socio.

IV.- Cantidad aportada

V.- Saldo anterior de sus aportaciones

VI.- Total aportado hasta la fecha

VII.- Fecha y firma del Gerente y del Contador.

VIII.- El texto del Art. 78 de la Ley General de Crédito Rural.

CLAUSULA 61.- El fondo de reserva y capitalización no podrá ser distribuido entre sus miembros o destinado a cualquier otro fin hasta que no alcance al capital de operación necesario para que el sujeto de crédito pueda llegar a financiar, por sí mismo, sus actividades de producción, a satisfacer las necesidades sociales de sus miembros y absorber las pérdidas que no sean cubiertas por el aseguramiento.

CLAUSULA 62.- El fondo de reserva y capi-

talización se invertirá en bienes que sirvan a la actividad productiva de los socios o en valores de fácil realización emitidos por el sistema nacional de crédito rural. En todo caso, la inversión de dicho fondo será determinada por las Asambleas Generales de la Sociedad.

CLAUSULA 63.- Además del caso de liquidación de la Sociedad, el capital aportado por un socio solamente podrá devolverse cuando deje de tener ese carácter, de acuerdo con resolución de la Asamblea General. El pago se le hará hasta que termine el ejercicio social siguiente a aquel en que se efectuó la separación y siempre que el socio haya cubierto sus adeudos y no tenga responsabilidades sociales.

#### CAPITULO VII

DEL EJERCICIO SOCIAL, DE LOS BALANCES Y DE LOS RESULTADOS

CLAUSULA 64.- El ejercicio social se contará del primero de Enero al treinta y uno de Diciembre de cada año, aun cuando el Banco con quien opere la Sociedad podrá posteriormente fijar otras fechas. Por excep

ción el primer ejercicio se contará desde el principio de las operaciones hasta el 31 de Diciembre siguiente .

CLAUSULA 65.- Al concluir cada ejercicio social se formará un Balance General de la Sociedad, aun cuando periódicamente se hagan estados del Activo y del Pasivo, todo ello de acuerdo con la forma y reglamentos que apruebe al Banco con quien la Sociedad opere.

CLAUSULA 66.- Las utilidades que la Sociedad obtenga en cada ejercicio social, se distribuirán en la forma siguiente :

I.- Hasta un 15 % podrá destinarse al pago de gratificaciones a directivos de la Sociedad y al Gerente.

II. - Un mínimo del 10 % se llevará al fondo de reserva y capitalización y un 5 % a la formación de capital social, hasta que alcance al capital de operación necesario para que la Sociedad pueda llegar a financiar por sí misma, sus actividades de producción, a satisfacer las necesidades sociales de sus

miembros y absorber las pérdidas que no sean cubiertas por el aseguramiento.

III.- El resto se distribuirá entre sus asociados, en proporción al trabajo y a los recursos aportados por cada uno, para lo cual se aplicarán las reglas que se establezcan en el reglamento interno de trabajo.

CLAUSULA 67.- Si el Balance arroja pérdidas, para reponer el capital se afectará en primer término el fondo de reserva, y si no fuera bastante, las pérdidas restantes serán cubiertas por todos los socios en proporción a las operaciones de crédito realizadas por cada uno en el ejercicio correspondiente.

CLAUSULA 68.- Los fundadores no tendrán privilegios ni se reservarán parte alguna especial en las utilidades de la Sociedad.

#### CAPITULO VIII

#### DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION

CLAUSULA 69.- Serán causas de disolución

de la Sociedad.

I.- La quiebra legalmente declarada.

II.- El consentimiento de las tres cuartas partes de los socios, en cuyo caso se requerirá además, el consentimiento previo del Banco con quien opere la Sociedad.

III.- El abandono por parte de los socios de las actividades de la Sociedad, cuando no se registren operaciones por más de tres años.

CLAUSULA 70 .- Al disolverse la Sociedad, la Asamblea General eligirá un liquidador de la terna que proponga el Banco con quien opere, dejando de funcionar la Comisión de Administración y el Gerente.

CLAUSULA 71.- El liquidador podrá ser removido en cualquier tiempo por el Banco con quien últimamente hubiere operado la Sociedad. En este caso el propio Banco designará liquidador provisional, has-

ta que la Asamblea nombre el sustituto.

CLAUSULA 72.- Cuando en virtud de segunda convocatoria no haya asistencia para el nombramiento de liquidador sustituto, el Banco con quien la Sociedad haya operado últimamente tendrá facultad para designar dicho liquidador.

CLAUSULA 73.- El liquidador, en el plazo que le señale la Asamblea o el Banco, hará efectivos los créditos a favor de la Sociedad, realizará los demás bienes del activo y cubrirá el pasivo. Hecho lo anterior, si hay faltantes hará efectivas las responsabilidades de los socios; pero si hubiese sobrantes, los distribuirá entre los mismos en proporción a las aportaciones de cada uno.

CLAUSULA 74.- El liquidador, ya sea de finitivo o provisional, percibirá la remuneración que le fije la Asamblea General, o a falta de determinación de ésta la que fije el Banco y tendrá en la liquidación amplias facultades para celebrar todas las operaciones

necesarias al cumplimiento de su objeto, pudiendo enajenar los bienes pertenecientes a la Sociedad, siempre que sea con la autorización previa y escrita del Banco.

CLAUSULA 75.- La Junta de Vigilancia continuará en funciones respecto al liquidador en igual forma en que lo hacía con la Comisión de Administración.

CLAUSULA 76.- El liquidador podrá convocar a Asamblea General, siguiendo el mismo procedimiento establecido para la Comisión de Administración.

## CAPITULO IX

### DISPOSICIONES GENERALES

CLAUSULA 77.- Los miembros de la Comisión de Administración, los de la Junta de Vigilancia y los demás funcionarios y empleados de la Sociedad se considerarán civilmente responsables de las operaciones que autoricen o ejecuten con infracción de las disposiciones de esta Acta o de la Ley General de Crédito Rural,

sin perjuicio de la responsabilidad penal en que incurran.

CLAUSULA 78.- La Sociedad conviene en atención a la preservación de su patrimonio y salvaguarda de sus intereses, en reconocer que el Banco con quien opere, tendrá derecho a revisar con la mayor amplitud, las cuentas, la documentación y las operaciones de la Sociedad, pudiendo también exigir el cumplimiento de las obligaciones señaladas en la presente Acta y de las prevenciones de la Ley General de Crédito Rural. Igualmente podrán exigir las responsabilidades penales o civiles en que incurran los administradores, funcionarios y empleados de la Sociedad en el desempeño de sus funciones.

CLAUSULA 79.- La comparecencia y firma de esta acta por los otorgantes ante el Registro co-

rrespondiente o del representante del Banco en funciones de Notario, se considera como Asamblea Constitutiva y primera Asamblea General de Socios.

CLAUSULA 80.- Resultaron electos para integrar la primera Comisión de Administración en ejercicio, hasta la primera Asamblea que se celebre en el año de \_\_\_\_\_ las siguientes personas :

PROPIETARIOS	SUPLENTE
Presidente _____	1°. _____
Secretario _____	2°. _____
Vocal 1°. _____	3°. _____
Vocal 2°. _____	
Vocal 3°. _____	

CLAUSULA 81.- Resultaron electos para inte-

grar la primera Junta de Vigilancia de la Sociedad :

PROPIETARIOS	SUPLENTES
Presidente _____	1°. _____
Secretario _____	2°. _____
Vocal _____	

CLAUSULA 82.- Para la administración de los negocios de la Sociedad, la Asamblea designó en el cargo de Gerente al Sr. \_\_\_\_\_, a quien se le consideró tener los conocimientos técnicos y administrativos necesarios para el adecuado desempeño de su cargo, y quien procedió a otorgar la caución necesaria en los términos de estos estatutos.

CLAUSULA 83.- Para mayor facilidad de elevar este documento a instrumento público, los otorgantes convienen en autorizar a los miembros de la Comisión de Administración, para que como sus representantes, firmen al margen de las hojas de este mismo documento, debiendo firmar al calce de todos los otorgantes. Los que no sepan hacerlo, imprimirán la huella digital del pulgar de su mano derecha y otra persona

firmará por ellos ante dos testigos.

CLAUSULA 84.- Los otorgantes exhiben la autorización dada a esta Acta por el Banco \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ con fecha \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ y bajo número \_\_\_\_\_

En \_\_\_\_\_ a horas que son las \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ del día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ de mil novecientos \_\_\_\_\_

YO \_\_\_\_\_,

(Nombre y apellido del Notario) (Aquí las

\_\_\_\_\_ palabras "Registrador de Crédito Rural", o funcionario

a que se refiere el Art. \_\_\_\_\_ de la Ley General de

\_\_\_\_\_ en funciones de Notario, hago  
Crédito Rural) .

constar que he tenido a la vista el documento citado en la Cláusula 83 de esta Acta: que los otorgantes firmaron ante mí; que me he cerciorado de su identidad y capacidad legal para obligarse habiendo declarado que sus generales constan al principio de este documento y que están al corriente del impuesto sobre la renta.



#### 4.3.1 Comentarios

A continuación, haremos algunas indicaciones sobre las cláusulas que forman el Acta Constitutiva de las Sociedades de Producción Rural.

El que el régimen de explotación de la Tierra pueda ser individual, (cláusula I, pág.23) ofrece ventajas personales a cada uno de los socios; podrán obtener al mayoreo los insumos que requieren, consiguiendo precios más bajos; les será más fácil conseguir préstamos si forman parte de una sociedad; al unirse la producción de todos los socios, se obtendrá más influencia para la determinación del precio al que se vende; además, adquieren todas las ventajas que le otorgan las leyes a las Sociedades de Producción Rural. Sin embargo, la sociedad posee personalidad jurídica propia, por lo que responderá como tal en caso de que los préstamos no puedan ser pagados en su oportunidad, o del mal uso que se les dé a los mismos. Existirán, dentro de la misma sociedad, personas que administren los recursos obtenidos en forma reditua

ble y personas que sufran pérdida, lo que ocasionará conflictos; los intereses individuales no se acoplarán a los de la sociedad y se requerirá, para que ésta funcione adecuadamente, que cada uno de los socios posea aptitudes administrativas, lo que es muy difícil; en cambio, si la administración está manejada por pocas personas con conocimientos suficientes, existen más posibilidades de lograr los objetivos y beneficios colectivos. Por todas las razones expuestas anteriormente, consideramos que la explotación de tierra debe ser únicamente en forma colectiva, manejada por una sola administración responsable de los resultados. Los socios podrán participar en ella solamente por medio de las Asambleas Generales y no deberán tener acceso al capital sino a través de éstas. Así, se aprovecharán plenamente las ventajas que otorguen las leyes a las Sociedades de Producción Rural. En todo caso, sea régimen de explotación colectiva o individual, es evidente la necesidad de una buena administración para el éxito de estas sociedades.

Por lo que respecta a los fines que pue

den perseguirse (Cláusula 2, pág. 23), son muy diversos, lo que ocasionará mayor constitución de Sociedades, además, se podrá cambiar su giro, si así se requiere, sin que se tenga que modificar el acta constitutiva.

Al referirse a los requisitos que deberán reunir los socios para integrarse en una Sociedad de producción rural, se menciona el tener a la agricultura y/o la ganadería como uno de sus medios principales de vida (Cláusula 4, pág. 26); esto limita la factibilidad a muchas personas para poder invertir en el campo y de aportar sus conocimientos, aun cuando las utilidades sean para personas ajenas a él, es conveniente considerar los beneficios que se obtendrían, como son la creación de fuentes de empleo y el incremento en la producción.

Se menciona, también, que deben explotar extensiones no mayores a las reconocidas por las leyes agrarias (Cláusula 4, pág. 26). Supuestamente no existe esta situación, y cuando ocurre, se disfraza de

alguna manera, por lo que sería recomendable más bien, prever que las personas que poseen monopolios de tierras, se vean imposibilitadas para formar Sociedades de Producción Rural. Podría por ejemplo, incluirse cláusulas en donde no se permitiera a dos o más miembros de una misma familia participar en una sociedad y que se requiriera de testigos que garantizaran que quienes poseen la titularidad de las tierras son los que realmente la explotan.

Se habla, además de que los socios no deben pertenecer a otra Institución de Crédito que tenga finalidad semejante a la de la Sociedad (Cláusula 4, pág.26). Las instituciones de crédito públicas o privadas son las que se dedican a actividades de tipo financiero únicamente, y las Sociedades de Producción Rural, tienen como objeto dedicarse a las actividades agropecuarias que menciona la Ley, por lo que las finalidades de estos dos tipos de empresas no pueden ser semejantes entre sí. En este caso, consideramos que

lo que se pretende decir es que un socio no puede participar en otra empresa que tenga objeto similar al que persigue la sociedad.

Al referirse a la exclusión de los socios, el acta constitutiva menciona el hecho de que uno solo de ellos haya absorbido más del 20 % de los créditos recibidos por la sociedad; o cuando invierta los préstamos en objeto distinto para el que fueron concedidos, grave enajene o disponga de las garantías específicas otorgadas para responder de los mismos préstamos; o cuando por descuido, negligencia o mala fé se perjudiquen los bienes en los cuales se hubiere invertido un préstamo o se perjudiquen los intereses de la sociedad o de los demás socios (Cláusula 8, pág.28). Para que ocurriese cualquiera de los hechos anteriores, se necesitaría que se le otorgara una autoridad total a un socio para poder decidir en forma personal sobre los bienes de la sociedad. Para que ésta trabaje como tal, es necesario considerar que las decisiones las tomará la

Asamblea de Socios, y no uno de ellos en forma individual.

Será conveniente incluir, como un motivo más de exclusión el hecho de que una persona, después de haberse asociado, participe en otra empresa que persiga los mismos fines, pues puede perjudicar los intereses de esta sociedad si hace mal uso de la información a la que tiene acceso.

Entre los asuntos de los que se ocupará la Asamblea General, se encuentra el de resolver acerca de la distribución de las utilidades y de las recompensas a los miembros de la comisión de administración, de la junta de vigilancia, de las comisiones especiales y del gerente (Cláusula 13, pág.31). Consideramos que las utilidades deben distribuirse únicamente de acuerdo al capital aportado por cada socio. Si alguno de ellos desempeña un trabajo dentro de la sociedad, se le otorgará un sueldo acorde con las actividades que realice, independientemente de su participa-

ción en la utilidad. También la comisión de administración, la junta de vigilancia y el gerente se deben considerar como funcionarios de la sociedad y recibir un sueldo por su trabajo y no una recompensa.

En las Asambleas Generales de la Sociedad podrá estar presente e intervenir con voz pero sin voto, el representante del Banco con quien la sociedad opere (Cláusula 16, pág. 33). Este punto puede ser de suma importancia si dicho representante tiene la experiencia y los conocimientos necesarios para que su opinión pueda influir favorablemente en las decisiones de la Asamblea. El Banco deberá tomar en cuenta al enviarlo, que de estas decisiones depende la recuperación de su préstamo. Se puede considerar la posibilidad de crear un sistema para el otorgamiento de financiamientos, en el que interviniera un grupo de asesores administrativos y técnicos que enviara el banco para colaborar en el manejo de las Sociedades de Producción Rural.

Al referirse a la Administración de la Sociedad, dentro de las facultades de la Comisión de Administración, se encuentran las de adquirir los bienes inmuebles que permitan las leyes (Cláusula 31, pág. 41); tanto en la Ley de Reforma Agraria como en la Ley General de Crédito Rural no se hace mención alguna referente a la tenencia de tierras en estas condiciones. No se especifica si la Sociedad como tal deberá apegarse a un límite para la adquisición de ellas, de acuerdo a la Pequeña Propiedad o si podrán adquirirse libremente las que se requieran para la producción.

Dentro de la misma Administración de la Sociedad, el acta constitutiva menciona que se deberá nombrar un Gerente que se encargue de la Administración de los negocios (Cláusula 21, pág. 37); sin embargo, entre las funciones de la Comisión de Administración se encuentra la de administrar los negocios de la Sociedad (Cláusula 31, pág. 41).

Por otro lado, el acta constitutiva se refiere, como una de las facultades de la Comisión de Administración, a "Representar a la Sociedad ante particulares o ante autoridades administrativas, municipales y judiciales de cualquier especie o ante árbitro de derecho, con el poder más amplio para administrar bienes, para pleitos y cobranzas, inclusive para articular y absolver posiciones, recusar, interponer recursos, amparos, desistirse de las acciones o recursos intentados y del amparo, conforme con las sentencias y demás resoluciones judiciales y administrativas, hacer que se ejecuten, presentar posturas en remate y obtener adjudicación de bienes" (Cláusula 31, pág. 41). Así mismo, entre las facultades que otorga el acta al gerente, se incluye exactamente el mismo párrafo (Cláusula 34, punto IV, pág. 44).

Administrativamente, que la Comisión de Administración y el Administrador tengan las mismas facultades, ocasionará conflictos debido a que se dará una duplicidad

de funciones y una fuga de responsabilidad. Se hace evidentemente necesario, para el funcionamiento adecuado de la sociedad, que se definan claramente, dentro del acta, las facultades, responsabilidades y autoridad, tanto del Consejo de Administración, como del Gerente. A la primera se le deberán otorgar funciones directivas únicamente, mientras que al segundo se le deberá otorgar funciones, tanto de dirección, como de vigilancia y supervisión.

Si entre las facultades que se le otorguen al gerente se encuentra tener a sus órdenes a los empleados de la Sociedad y proponer nombramientos y promociones (Cláusula 34, pág. 44), se le deberá otorgar también la de fijar a los empleados de la Sociedad sus facultades, obligaciones y remuneraciones, función que corresponde a la Comisión de Administración (Cláusula 31, pág. 41), con el objeto de que todas las funciones semejantes se encuentren bajo la responsabilidad de una sola persona y se facilite el control; además si el Ge-

rente, debido al puesto que ocupa, es la persona que más debe conocer a la empresa, es, también la más apta para delegar funciones a los empleados de acuerdo con las características de la Sociedad que maneja.

Otra de las facultades de la Comisión de Administración (Cláusula 31, pág.41), es la de vigilar que los préstamos que reciba la Sociedad y los que ésta haga a los socios, se inviertan precisamente en el objeto para el cual fueron contratados. Consideramos que esta función le corresponde a la Junta de Vigilancia, ya que es ésta la que se encarga de realizar las actividades de vigilancia dentro de la Sociedad.

El acta constitutiva menciona lo siguiente : "El secretario deberá llevar y tener al corriente el libro de Registro de Socios autorizando con su firma y la del Presidente de Administración, todos sus movimientos" (Cláusula 36, pág. 46). Como puede observarse no se hace mención si se refiere al Secretario del Consejo de Administración o al de la Junta de Vigilan-

cia; sin embargo, debido a que esta cláusula se encuentra dentro del capítulo de "Administración de la Sociedad" se podría concluir que se refiere al Secretario de la Comisión de Administración. Es conveniente aclarar este punto debido a que más adelante se hace mención de que la Junta de Vigilancia deberá vigilar que se lleve debidamente el registro de los socios (Cláusula 46, pág. 49). Esto podría ocasionar confusiones respecto a cual de los dos Secretarios es el que debe llevar el Libro de Registro de los Socios. Así mismo, al mencionar al Presidente de Administración, se está refiriendo al Presidente de la Comisión de Administración.

De acuerdo con el acta constitutiva, tanto la Comisión de Administración, como la Junta de Vigilancia, no deberán recibir retribución alguna por el desempeño de sus funciones, sino que podrá asignárseles una gratificación que provenga del reparto de utilidades. (Cláusulas 37 y 48 y págs. 46 y 50 respectivamente). El no percibir un sueldo fijo, ocasionará que sus miembros

bros distraigan su atención de las actividades para las que fueron designados, para poder dedicarse a otras que si les sean redituables. Si pudiera pensarse en la posibilidad de que contaran con un sueldo suficiente (dentro de las posibilidades de la sociedad y de acuerdo a las actividades que realicen) para satisfacer sus necesidades, podría confiarse más en que sus funciones se efectuarán con honestidad y que pondrán en ellas toda su atención. Considerando que la Sociedad puede contar con pocos recursos, podría otorgárseles a estos socios otras actividades diferentes, que facilitaran el trabajo del Administrador, siempre bajo la vigilancia y supervisión de éste naturalmente.

En el capítulo de las Operaciones y del Capital de la Sociedad y debido a que la Ley General de Crédito Rural no menciona si la Sociedad pueda otorgar préstamos a los socios, el Banco ha incluido una cláusula en donde se habla de que podrán realizarse, documentándose de Sociedad a socio y que estos préstamos deberán garantizarse individualmente, sin perjuicio de

que por las obligaciones sociales derivadas de esta clase de préstamos, respondan los demás socios (Cláusula 49, pág. 50). Sin Embargo, otra cláusula menciona más adelante que cuando la Sociedad no pueda cumplir con sus compromisos porque alguno o algunos de sus deudores hayan dejado de pagar oportunamente sus adeudos, cada socio deberá aportar, como préstamo a la Sociedad una cantidad determinada por la Asamblea (Cláusula 54, pág.53). Con lo anterior se demuestra que si se afectará en alguna forma a los intereses de los socios, pues se debe considerar que las personas que viven del campo, por lo general, no cuentan con abundancia de recursos; por otra parte, si la Sociedad no puede cubrir el préstamo que le ha otorgado alguna institución bancaria, ésta procederá a embargar los bienes de la Sociedad, perjudicando a todos los socios que la integran.

La misma cláusula menciona que el socio incumplido entregará las tierras a la Sociedad, para que ésta continúe su explotación (Cláusula 54, pág. 53), pero no se define si le dará la titularidad de

ellas como pago y si se le excluirá de la Sociedad.

La Sociedad podrá concertar operaciones pasivas de crédito solamente con la aprobación previa y por escrito del Banco de que dependan (Cláusula 55, pág. 54 ). Esto retrasará dichas operaciones, pudiendo ocasionar problemas, si el dinero se requiere con urgencia, como es el caso de la compra de materiales para continuar la producción o el pago de la mano de obra, ya que la Sociedad se verá obligada a hacer trámites con el Banco para obtener la aprobación por escrito, demorándose ésta, hasta por varios días probablemente.

Al referirse al fondo de reserva y capitalización, se habla de que se invertirá en bienes que sirvan a la actividad productiva de los socios, o en valores de fácil realización del sistema nacional de crédito rural (Cláusula 62, pág. 57 ). Tanto la Ley General de Crédito Rural, como esta cláusula, no hacen mención de que dicho fondo pueda emplearse en cubrir las pérdidas que obtenga la Sociedad. Un poco antes, (Cláusula 61, pág. 57), se hace mención a que el fondo de re

serva y capitalización no podrá aplicarse hasta que no alcance al capital de operación necesario para llegar a financiar las actividades de producción. Por otra parte, (Cláusula 67, pág. 60 ) se hace referencia a que cuando el Balance arroja pérdidas, para reponer el capital, se afectará en primer término el fondo de reserva, pero no se menciona si para este fin se puede aplicar el fondo aun cuando no haya llegado a alcanzar el capital de operación necesario para financiar las actividades de producción o si esta cláusula también se tendrá que sujetar a las condiciones mencionadas.

Cuando se habla de la Distribución de las Utilidades, se hace mención de que se deberá destinar un 5 % para la formación de capital social (Cláusula 66, pág. 59 ). Esto, suponemos que es optativo debido a que la Ley General de Crédito Rural no menciona este 5 %.

Por último, en el Registro de la Sociedad, se habla de que el notario hace constar que los integrantes de la Sociedad están al corriente del Im-

puesto Sobre la Renta (pág. 67 ). El artículo 144 de la Ley General de Crédito Rural (pág. 66 ), específica que las Sociedades de Producción Rural están exentas del pago del Impuesto Sobre la Renta al Ingreso Global de las Empresas y no tendrán obligación de presentar las declaraciones correspondientes, por lo que la oración mencionada sale sobrando en el Registro de la Sociedad.

## 5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

En este capítulo trataremos los objetivos, la estructura organizacional y la dirección, así como el proceso administrativo y las áreas funcionales. No es nuestra intención agotar cada uno de estos temas, ya que hacerlo representaría por si mismo, un trabajo de investigación. Mencionaremos lo que consideramos más importante de cada uno, resaltando la problemática que encierra la administración de las empresas rurales, enfocándolo, desde luego a las sociedades de producción rural.

### 5.1 DEFINICION DE ADMINISTRACION

Para fines del presente trabajo consideraremos el concepto de Administración de acuerdo con Fernández Arena : la "administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del proceso administrativo" ( Op. cit "a" : 119).

Por medio de una administración eficaz se pretenderá aprovechar el trabajo del campesino y el rendimiento de la tierra y el capital y lograr la adecuación de las cosas y personas, utilizando las técnicas y principios administrativos.

En la actualidad, los problemas a los que se enfrenta la empresa, son tan complejos que no pueden resolverse por intuición o por experiencias anteriores únicamente, sino que requieren de conocimientos de especialistas. Es necesario que las personas que viven del campo, comprendan esta situación y soliciten y acepten la ayuda de dichos especialistas.

## 5.2 OBJETIVOS

Consideramos necesario recalcar la importancia que tienen los objetivos en todas las organizaciones. Estos, nos darán las pautas necesarias para determinar cuales son las funciones y los recursos para alcanzarlos.

Es muy probable que en la mayoría de las empresas rurales, no se tenga definido en forma cuantitativa lo que se espera obtener. A continuación explicaremos lo que incluirá cada uno de los tres tipos de objetivos.

#### 5.2.1 De Servicio

En las sociedades de producción rural, el objetivo de servicio, será el de "comercializar las materias o productos de sus miembros, incluyendo el establecimiento de canales de comercialización, bodegas y mercado propios" (Ley General de Crédito Rural : 33); al hacer llegar los productos a los consumidores, se está satisfaciendo alguna de sus necesidades, por lo tanto se le otorga un servicio. Se debe adquirir la responsabilidad de producir en lo posible con alto control de calidad y vender los bienes y servicios a un precio adecuado, así, se contribuirá al auge de la empresa y al desarrollo económico y social de la comunidad.

### 5.2.2 Social

Al crear una sociedad de producción rural, se genera una fuente de empleo tan necesaria en el sector agropecuario. El pago del Seguro Social, hace que la familia del trabajador reciba directamente beneficios por parte de la sociedad, y si la empresa está en posibilidades de proporcionar adiestramiento a los trabajadores, estará cumpliendo con una parte importante de su función social. Las Sociedades de Producción Rural, deben fomentar el mejoramiento económico y el progreso material de sus miembros y pueden organizar y administrar centros de consumo y distribuir despensas familiares, como parte adicional a su objetivo social. La Ley General de Crédito Rural la exenta del pago del Impuesto Sobre la Renta al Ingreso Global de las empresas, por lo que, en este aspecto, no contribuye a su función social ni a que el Gobierno cree obras de infraestructura.

### 5.2.3 Económico

La Sociedad de Producción Rural debe considerarse a si misma como un órgano generador de riquezas y su objetivo primordial será la obtención de utilidades, considerando también los otros objetivos, desde luego. Al alcanzar el objetivo económico, las Sociedades de Producción Rural Beneficiarían también a la comunidad; la reinversión de las utilidades creará mayor producción que reducirá los costos y como consecuencia, los precios, con lo que se beneficiarán los consumidores. Para producir más se requerirá de mayor personal, por lo que se crearán fuentes de empleo. Al requerir de mayor cantidad de materias primas, los proveedores, incrementarán sus ventas.

El objetivo económico es el pago de dividendos. Cada uno de los socios, arriesga su capital con el objeto de obtener una utilidad razonable de ello; los acreedores facilitan capital esperando recibir intereses y el pago de la deuda, "La empresa misma, para ga

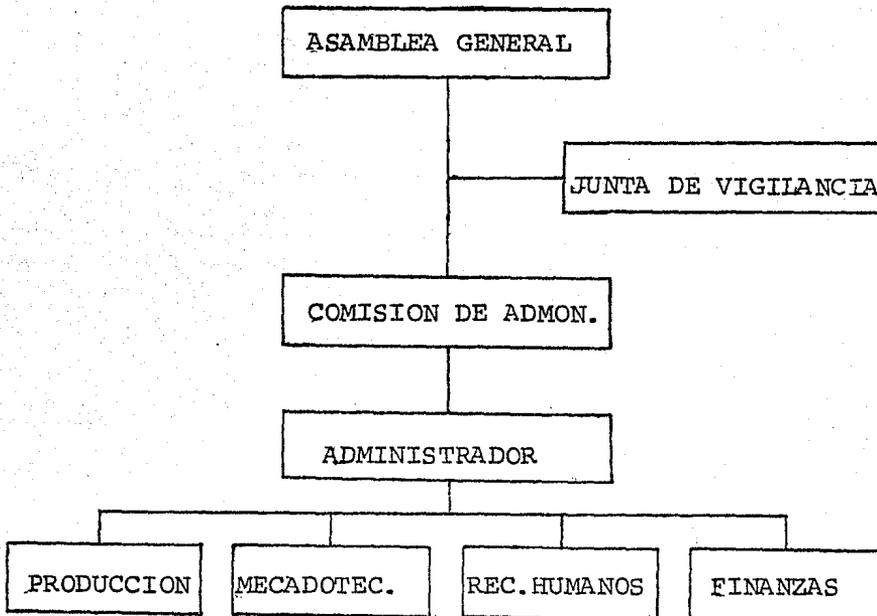
rantizar su crecimiento y desarrollo, requiere del objetivo económico, el cual se logra con la reinversión de utilidades" (Fernández Arena "a" : 24); lo anterior demuestra, la importancia que tiene la generación de utilidades, por lo que el administrador de la Sociedad de Producción Rural, no debe descuidar este aspecto, procurando el funcionamiento adecuado de la empresa.

Para establecer los objetivos, se debe considerar que estos deben ser reales, adecuados a los recursos de que se disponga. Estos objetivos, deben ser, además, cuantificables, para que, al finalizar el ejercicio, se pueda determinar en qué grado se alcanzan.

### 5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al crear una Sociedad de Producción Rural, se pretende coordinar armoniosamente todos los factores que intervienen en la producción para alcanzar los objetivos determinados. Para lo anterior, se re-

quiere de una estructura que defina las funciones, la responsabilidad y la autoridad y que coordine los diferentes departamentos por medio de la comunicación y el conocimiento de los objetivos, los planes, las políticas y los procedimientos. En estas Sociedades, parte de dicha estructura, está determinada por la "Ley General de Crédito Rural", los demás niveles variarán entre una sociedad y otra de acuerdo con sus necesidades por ejemplo :



Los cuatro primeros niveles son los que indica la Ley General de Crédito Rural, como ya habíamos mencionado. El siguiente es el de las funciones que deben tener las sociedades para alcanzar sus objetivos. De cada una de ellas, se derivan otros niveles, de acuerdo a las actividades que se realicen, al tamaño de la empresa y a sus necesidades.

#### 5.4 LA DIRECCION

La primera función en toda organización es la dirección.

Las sociedades de Producción Rural nacen por el interés de los socios, con sus aportaciones en dinero o en especie. En seguida el primer acuerdo entre los socios será el establecimiento de la Asamblea General que es el órgano supremo para la administración de la sociedad. La asamblea general realizará juntas ordinarias y extraordinarias para revisar los resultados de las operaciones comparándolas con los objetivos prefijados. Pero para manejar los asuntos diarios de la empre-

sa es necesaria una dirección que recaerá principalmente en la Comisión de Administración.

La principal función de la comisión de administración será fijar los objetivos a corto y a largo plazo, asimismo observará la administración conforme a ellos. Además deberá evaluar las normas de acción de cada departamento. Dichas normas emanarán de los objetivos empresariales.

Es conveniente que las personas que integren la comisión de administración posean las siguientes cualidades (Ibid: 60-62) :

**Prestigio.-** Es muy importante en primer lugar que estas personas tengan una buena imagen entre la comunidad basada en sus conocimientos profesionales y en su experiencia.

**Conocimientos.-** Para poder desempeñar la función de administración es necesaria una preparación escolar. Respecto a esto es muy importante tomar en cuenta que hay personas sin

ninguna preparación escolar que poseen una habilidad innata para la administración de negocios y que perfeccionada con la capacitación que les puedan ofrecer en los Centros Regionales de Adiestramiento Industrial Ejidal puede ser suficiente.

**Experiencia.-** Es muy necesario tener experiencia en las actividades que van a administrarse para poder resolver con mayor facilidad los problemas que se presenten. La experiencia puede haberse adquirido en los niveles operativos de una empresa o mediante asesoramiento.

**Relaciones Oficiales o Privadas.-** Es muy beneficioso que los dirigentes de esta sociedad tengan buenas relaciones con las instituciones oficiales correspondientes para obtener el apoyo necesario por parte de este sector para poder lograr los objetivos de la empresa. Asimismo será muy útil relacionarse con empresas del mismo ramo para la formación de asociaciones, etc.

**Interés en la Organización.-** El interés que los individuos tengan por la organización se manifestará por su actitud de cooperación hacia los objetivos de la sociedad. Este atributo es básico para una buena administración.

**Identificación con el Grupo.-** Los miembros que integren la Comisión de Administración deben sentirse identificados entre ellos para que su trabajo se desarrolle en armonía.

La Comisión de Administración manejará a la sociedad a través del Gerente General que será nombrado por la Asamblea General.

El Gerente de la sociedad en su función como director se encargará de fijar las políticas departamentales en función de los objetivos a corto y largo plazo. Estas políticas deben ser flexibles, es decir deben adaptarse a las situaciones internas de la organización y externas de ésta imperantes en ese momento y a las situaciones previstas. Para que las políticas departamentales se mantengan flexibles deben revisarse periódicamente.

te (Ibid: 62-64).

La vigilancia del funcionamiento de la So ciedad se llevará a cabo por la Junta de Vigilancia. A los individuos que integran la Junta de vigilancia se les llama comisarios quienes pueden realizar su trabajo ayudándose con la auditoría administrativa.

"La auditoría administrativa es la revisión sistemática de las operaciones efectuadas por la or ganización, comparando los resultados obtenidos con las normas de acción fijadas para cada departamento" (Fernández Arena "b" : 58)

El objeto principal de la auditoría administrativa es comprobar que los objetivos de la organización han quedado satisfechos.

## 5.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Los objetivos institucionales y la estructura organizacional o mecanismo de operación requieren del proceso administrativo para su desempeño eficiente

El proceso administrativo consistirá en :

#### 5.5.1 Planeación

Para planear se requiere de una investigación que se inicia con la definición del problema, la persona más indicada para dárnosla, es a la que afecta en forma directa tal problema. El siguiente paso, es el análisis que consiste en "descomponer el todo en sus partes para estudiar cada una de ellas" (Fernández Arena "a": 147) . Esto nos dará como resultado el contar con una o varias alternativas, de las cuales seleccionaremos aquellas que nos ofrezcan el mayor número de ventajas.

"Un plan es un curso de acción basado en el análisis del programa" e incluye "aquellos detalles que equilibran los requerimientos con las capacidades, logrando al mismo tiempo, la coordinación del trabajo"; si a dicho plan "se le adicionan elementos de tiempo, se convierte en un programa" que "contiene como parte importante un calendario" (Ibid : 148 y 149).

Una herramienta importante de la planeación, es la Gráfica de Gant, que además nos sirve de control, en ella, "se deben anotar las actividades en que se divide un problema y calcular el tiempo para la realización de cada actividad" . (Ibid : 150)

En la agricultura, por ejemplo, se puede emplear este sistema, tomando en consideración el tiempo en que debe estar preparada la tierra para sembrar, el período en que se debe cosechar, cortar y empacar el producto, de acuerdo con su duración :

Actividad	M e s											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Preparación de la tierra												
Siembra												
Riego, deshierbe y fumigación												
Corte y empaque del producto												

En el cuadro se puede observar que la tierra se prepara en un período de un mes y debe estar lis-

ta cuando finalice enero. La siembra debe realizarse en la primera semana de febrero. A partir de la segunda semana, la tierra se regará, deshierbará y fumigará constantemente hasta mediados de noviembre. Las siguientes dos semanas servirán para cortar y empacar el producto. En el caso de mercancías agrícolas es definitivo respetar los tiempos de duración de las actividades, ya que si no se realizan de acuerdo con el calendario, puede descomponerse el producto. Al aplicar este ejemplo a un caso real, variará el ciclo de producción, el período de siembra, etc., de acuerdo a las características de la mercancía de que se trate.

Otra herramienta más compleja de la planeación, es el camino crítico que ofrece las siguientes ventajas : permite visualizar claramente el objetivo a alcanzar, se observa la relación que existe entre las distintas actividades, se señalan las más críticas de donde se determina la duración del trabajo, se señalan los tiempos libres u holguras y se determinan los recursos necesarios para la realización del proyecto (Ibid : 153, 154 y 155).

Dentro de la planeación está incluido el establecimiento de políticas. "Una política es una guía de acción que limita una actividad determinada" (Ibid :18). Todas las áreas de la organización deberán estar regidas por políticas que marquen su actuación. Cada empresa tendrá diferentes políticas, de acuerdo a sus características y los objetivos que pretenda alcanzar. Al aplicar las políticas se obtendrán resultados que deberán ser comparados con las estimaciones, con el objeto de determinar si existen desviaciones, definir cuales son sus causas y corregirlas.

Cuando las políticas no proporcionan los resultados esperados, se pueden modificar o cambiar con el objeto de que faciliten el logro de los objetivos.

#### 5.5.2 Implementación

De acuerdo con Fernández Aréna en la siguiente etapa del proceso administrativo lo planeado se efectúa. "La implementación consiste en realizar la mejor alternativa de ejecución para llevar a cabo un plan

seleccionado. "Y consta de tres fases: Decidir, Motivar y Comunicar". (OP. cit: 217).

El administrador tiene la gran responsabilidad de tomar decisiones. La decisión consiste en seleccionar el curso de acción más adecuado, considerando las ventajas y desventajas que este ofrezca. Cuando una decisión está basada en un estudio del problema, tendrá más posibilidades de ser adecuada a lo que pretende lograr. El analizar un problema da como resultado varias formas de solucionarlo, llamados programas alternativos. Para seleccionar alguno de ellos es necesario racionalizar el problema.

"La motivación consiste en tratar de conseguir buenos colaboradores a través de estímulos, incentivos u otros factores que contribuyan a crear un ambiente de bienestar y satisfacción para el obrero o empleado" (Ibid : 234).

El trabajador requiere reconocimiento al trabajo que realiza, que se le considere como persona, que se confíe en él, que se le permita opinar.

Es importante que el administrador de la

sociedad tenga cualidades de líder, que oriente el trabajo de sus empleados en un sentido adecuado y que inspire confianza. Debe contar con la suficiente autoridad formal (la que le da su puesto) y personal (la que emana de su carácter y educación) para que las personas que estén a su cargo cooperen al logro de los objetivos.

Para motivar a las personas que prestan sus servicios a la sociedad, debemos considerar sus necesidades (que no consisten solamente en el pago de su salario) y los valores que lo guían. "Los valores son aquellas apreciaciones de carácter subjetivo que hacen que el individuo prefiera un objeto o situación". (Ibid : 238).

"Son necesidades aquellas sensaciones de insatisfacción que desembocan en un deseo el cual impulsa la acción para ser satisfecho" (Ibid : 239).

Las necesidades primarias son aquellas de tipo fisiológico, como el comer, vestir y guarecerse, este nivel de necesidades si se satisface por medio del sa

lario.

En seguida se presentan las necesidades de seguridad (el trabajador tiene la necesidad de saber que su empleo es permanente). Ya que existe excedente de mano de obra campesina (que generalmente posee una baja calificación educativa y consiguientemente su campo de trabajo es reducido), la satisfacción de esta necesidad será muy importante para los campesinos empleados en la sociedad.

Las necesidades de ego o reconocimiento se satisfacen con incentivos de reconocimiento. Es necesario crear un clima de colaboración entre los directivos y los trabajadores, bien considerando sus opiniones, apreciando su labor (es decir, con incentivos de reconocimiento), para facilitar el logro de los objetivos empresariales.

Las necesidades sociales del personal (necesidades de estima y de pertenencia) se satisfacen a través de la formación de grupos informales. Es impor-

tante que el administrador reconozca a estos grupos, puesto que son determinantes en la actitud de los trabajadores.

Es necesario crear metas comunes (alcanzables) en la empresa, como por ejemplo, procurar la obtención de utilidades ya que esto beneficiaría tanto a la empresa como a los trabajadores y al ser compartida por todo, el grupo estaría integrado y la actitud de este sería sana y positiva (Ibid : 241-244).

La última fase de la implementación es la comunicación. En la empresa debe existir una interrelación de tipo informativo entre los ejecutivos y el resto del personal. El administrador de la sociedad deberá establecer los sistemas de comunicación e información adecuados, de tal manera que se produzca una interdependencia entre las distintas actividades de todos los individuos para lograr una comunicación eficaz. La comunicación en la sociedad se realizará en forma oral y mediante formas de papelería (las cuales permitirán un mejor control de la información).

El sentido que siguen las comunicaciones en la empresa es el siguiente (Ibid : 257-260) : a) Vertical descendente (cuando las directivos dan órdenes o instrucciones al personal); b) Vertical ascendente (cuando un empleado u operario presente una queja, un informe o sugiere algo a los directivos) y c) Horizontal (cuando se interrelacionan los empleados de una misma categoría).

Otro tipo de comunicación denominado comunicación general, son los boletines o revistas que publica la misma empresa.

### 5.5.3 Control

La tercera y última etapa del proceso administrativo es el control.

Una vez que se han llevado a cabo los planes seleccionados, se hará una apreciación de los resultados obtenidos, es decir, se ejercerá la función de control.

El control se ejecutará en todas y cada una de las áreas de la organización, para tratar de aumentar la eficiencia de las actividades.

La función de control se realizará en fa ses sucesivas : primero se efectuará una revisión de las actividades, es decir, se estudiará la forma en que se ha realizado determinada actividad y sus resultados. En seguida se hará una evaluación de resultados, o sea, una comparación de los resultados obtenidos con los estándares y programas establecidos. Durante la evaluación se estimarán, las desviaciones y se determinarán sus causas.

A continuación se preparará un informe pa ra comunicar los resultados a los niveles directivos. Con base en el informe y en entrevistas con las perso nas que realicen las actividades o en documentos de las actividades de la empresa (por ejemplo : los presupuestos), el directivo correspondiente aplicará las medidas correctivas que eviten las fallas anteriores y contrarreg ten sus consecuencias. O bien decidirá que los acier tos logrados se sigan realizando en la misma forma o si

hay otra forma mejor de lograrlos.

En cada actividad se deben controlar los siguientes aspectos (Ibid : 270, 271) :

- a).- Tiempo. (El tiempo real no deberá exceder al tiempo estándar). Es muy importante que en las empresas de este tipo se efectúe el trabajo en el tiempo progra mado, debido a los períodos de cultivo, etc., ya que si no se procede de ese modo habrá grandes pérdidas en costos, en las ventas, etc.
- b).- Costo. (El costo real no deberá variar respecto al costo estimado). Debido a la situación económica na cional es preciso que se elaboren presupuestos que se apeguen a la realidad y que se cumplan, para con tribuir así al mejoramiento económico del país.
- c).- Intensidad o volumen. (Se supervisará el grado y duración del esfuerzo realizado en las tareas, y el volumen de producción, programados). Como en las sociedades de producción rural las ganancias deben distribuirse en proporción al capital aportado y al esfuerzo realizado es necesario llevar un control de

la intensidad con que cada trabajador realiza su trabajo.

Es muy importante cumplir con el volumen o cantidad de producción programada para poder satisfacer oportunamente a nuestros consumidores y de esa forma no perder nuestra posición en el mercado.

Asímismo será conveniente apreciar si la intensidad con que se efectúa el trabajo corresponde adecuadamente al volumen de trabajo realizado para determinar el grado de eficiencia o productividad de los empleados.

- d).- Calidad. (La calidad de un trabajo o de un producto debe ser lo suficientemente alta para estar en condiciones de competencia). Es esencial que los productos que elaboren estas empresas tengan una calidad tal que puedan ir sustituyendo a las importaciones y así disminuir la dependencia económica del país y aumentar las exportaciones.

El establecimiento de políticas o guías de acción para el

logro de los objetivos es muy importante, ya que serán de gran utilidad para evaluar la actuación del personal respecto a las metas establecidas.

El control general de la empresa podrá efectuarse mediante un "informe a la comisión de administración". Dicho informe deberá contener las situaciones óptimas y malas de las principales áreas funcionales de la empresa, es decir, debe analizar : 1) el presupuesto del balance y su resultado real; 2) el presupuesto del estado de resultados y su estado real; 3) el presupuesto de cobranzas y los cobros reales; 4) el presupuesto de producción y la producción real; 5) el presupuesto de ventas y las ventas reales y 6) la situación del departamento de administración de recursos humanos en cuanto a los servicios y gastos que éste origina. En cada caso se señalarán detalladamente, las desviaciones y sus orígenes (Ibid : 273-278).

El informe a la comisión de administración será uno de los instrumentos más importantes para el control de

los objetivos de la empresa.

## 5. 6 AREAS FUNCIONALES

La administración de cualquier organización depende de cuatro funciones básicas : Mercadotecnia, Producción, Finanzas y Recursos Humanos. Estas funciones varían en importancia, dependiendo del giro de la organización.

Las actividades agropecuarias tienen características y problemas que hacen más compleja la administración de ellas. A continuación mencionaremos los principales problemas a los que se enfrenta cada una de las funciones en forma específica, así como las actividades fundamentales que constituyen cada función.

### 5.6.1 Administración de la Producción

Un área que participa en la administración de las sociedades de producción rural es la función de la producción.

Dentro de las diversas clasificaciones de los sistemas de producción señalaremos la que atiende al funcionamiento de la economía. Los sistemas productivos se subdividen en: primarios (extractivos), secundarios (industriales) y terciarios (servicios).

Las sociedades de producción rural se constituyen en un sistema de producción primario en la medida en que forman unidades de extracción agrícola. Sin embargo, en un momento dado pueden llegar a ser un sistema secundario, al pasar a industrializar los productos del primer sistema. Aun más, las sociedades de producción rural llegan a ser proporcionadoras de servicios al intervenir en las funciones de comercialización y/o almacenamiento de productos, en la operación de créditos para programas de vivienda campesina o bien en la creación de centros turísticos, etc.

Las sociedades efectuarán funciones de planeación en la producción al establecer las políticas que estarán relacionadas con el diseño de los sistemas productivos. Citamos algunos ejemplos de este tipo de po-

líticas :

Selección de equipo y procesos : Las sociedades de producción rural requieren de maquinaria agrícola, instrumentos de labranza, así como insumos primarios (Semillas mejoradas, variedades de fertilizantes, plaguicidas, etc.) en el caso de los sistemas primarios; también se requerirán unidades industriales para las funciones secundarias .

Todo lo anterior requerirá una adecuada supervisión administrativa, ya que se hace necesario seleccionar el equipo óptimo. Para ello será necesario el análisis de la vida económica de los activos, el valor presente de los mismos, sus tasas de rentabilidad y consecuentemente la amortización de los mismos, además de sus efectos socioeconómicos de acuerdo a la región de que se trate.

La política de mecanización agrícola ha tenido mucho auge últimamente en nuestro país a lo cual hay que señalar que el mayor adelanto en el uso de los

tractores se ha alcanzado hasta ahora en los distritos de riego en el Norte y el Noroeste del país, en donde estos no se utilizan con la eficiencia adecuada : parte de la capacidad disponible permanece ociosa y, al mismo tiempo, se aplican sistemas de mecanización que desplazan innecesariamente la mano de obra. En las grandes zonas de temporal, la fragmentación de los predios y la abundancia de trabajadores subempleados limita el grado de mecanización. Sin embargo, en dichas zonas el uso del tractor puede contribuir a la eficiencia y la oportunidad de muchas labores, en la preparación de la tierra y en las operaciones de cosecha y favorecer un mejor resultado de la aplicación de las semillas mejoradas y los fertilizantes. Ello dependerá del desarrollo de formas de organización de los pequeños productores para el empleo en común de la maquinaria ya sea adquirida por ellos mismos u operada mediante centrales de servicio.

Diseño de Producción de Artículos Procesados :

Nos referimos aquí al desarrollo e inves  
tigación de los productos.

Los costos de producción se relacionan estrechamente con el diseño de productos, partes, formas, etc. En el caso de las empresas rurales, éstas deben seleccionar el producto a cosechar, en cuanto a diversidad de ellos o de sus variedades. Recordemos que a medida que se obtengan mejores productos y mayores cantidades, los ingresos serán más elevados pero de igual forma el costo de cada unidad también habrá aumentado.

Aquellas personas, sobre quienes recaiga la responsabilidad de seleccionar los productos para cada cosecha, deben estar al tanto de las fluctuaciones del mercado, el estado de los precios y la accesibilidad de los clientes. Su primera responsabilidad es la de seleccionar productos que realmente sean requeridos por los consumidores, dentro de las limitaciones que existan.

Es indispensable el desarrollo de técnicas de producción que puedan difundirse masivamente entre los productores. Así mismo, conviene estudiar innovaciones en los sistemas tradicionales de cultivo, los cuales entrañan experiencias valiosas, así como adaptaciones de adelantos logrados en otros países. Se considera indispensable sustituir los sistemas de explotación extensiva por procedimientos intensivos.

#### Planeación de Tareas :

Esta parte es una actividad integral del sistema de planeación productiva. Involucra la organización básica del trabajo, así como la integración de los datos de Ingeniería Humana o Ergonomía. La Ergonomía es el conjunto de técnicas que estudian el ahorro de la energía liberada por el trabajador durante el desarrollo de su actividad laboral. Es importante evitar que el trabajador no libere nunca mayor cantidad de energía de la que es capaz de recuperar.

Estamos en el entendimiento de que la Ergonomía no se aplica a las empresas rurales en la actua-

lidad, pero señalamos que pueda existir la posibilidad de su aplicación, lo cual sería de gran ayuda a los miembros de estas empresas así como a los resultados de las operaciones de las mismas.

#### Localización de los Sistemas :

Las decisiones de localización pueden tener una importancia preponderante en las sociedades de producción rural cuando el equilibrio de costo se determina por la cercanía de mercado y fuentes de abastecimiento de materias primas y materiales. Recordemos que las empresas rurales no son susceptibles de elegir su localización y en este caso las decisiones van encaminadas a adecuarse a las circunstancias.

Los factores de localización determinan decisiones que específicamente pueden ser relacionados con : cercanía de mercados, cercanía de materias primas, aspectos legales, condiciones climáticas, disponibilidad de servicios (agua, energía eléctrica y combustibles), medios de transportes, disponibilidad de mano

de obra, desarrollo del lugar, factores de la comunidad, comunicaciones, entre los más importantes.

Es necesario que la política que se siga en la capacitación de los trabajadores del campo se diseñe de acuerdo con las condiciones de las distintas regiones del país, adecuándola a las necesidades de los planes de producción y a las perspectivas de desarrollo dadas por las características de los recursos naturales. Asimismo, es importante señalar que es necesario que se preserve la calidad de los suelos y detener la tendencia a convertir en áreas ganaderas tierras cuyo uso más productivo es el agrícola, o que deben preservarse para la actividad forestal. Para aliviar este problema el programa del gobierno para la producción agropecuaria incluye la delimitación de las áreas forestales en cada una de las regiones del país, con el fin de reestructurar su explotación en forma integrada con la agricultura y la ganadería, de modo que se preserve o restablezca el equilibrio ecológico, atendiendo al carácter interdependiente de los recursos naturales y a la gravitación de

la población sobre los mismos.

#### Distribución de las Instalaciones en el Sistema:

En este punto, la organización debe decidir sobre la planeación de la distribución de todo tipo de instalaciones de uso común, tales como almacenes, equipo, empaquetadoras, trilladoras, despepitadoras, etc.; de manera que el aprovechamiento de las instalaciones de la sociedad, sea el óptimo.

Por otro lado, las sociedades de producción rural también son susceptibles de ejecutar políticas de producción que están relacionadas con el control de los sistemas. Citemos como ejemplos a las siguientes:

#### Niveles de Operación (Utilización de Pronósticos de Producción):

La predicción de la demanda nos dará una estimación de la cantidad de nuestro producto o productos (y tipo del mismo), que serán solicitados por los clientes, de esta forma podemos controlar nuestro nivel de operaciones, convirtiendo el pronóstico de la deman-

da en un programa de producción.

#### Programación de la Producción :

Se hace necesarios en estas sociedades, no sólo la existencia de un programa de producción, sino además una técnica adecuada para controlarlo. Dicha técnica puede ser un camino crítico, un Diagrama de Ganth, o cualquier otro método de redes, como el Pert, por ejemplo.

#### Políticas sobre Niveles de Inventarios :

Es necesario tomar decisiones convenientes a la manera de distribuir la capacidad productiva de acuerdo al almacenaje. Es importante determinar las cantidades de insumos en bodega para previsión de contingencias, sin olvidar que dichas previsiones constituyen fondos ociosos de capital.

A este respecto es importante señalar el siguiente problema, en muchos casos, como en el de las regiones tropicales aun no se han desarrollado tecnologías capaces de permitir una explotación permanente sin

pérdida de la capacidad productiva de los suelos y sin que se perturbe a los ecosistemas. Dicho problema afecta de manera considerable a los costos y a los precios de los productos agropecuarios, por lo cual es indispensable el desarrollo de dichas tecnologías, Por ejemplo: en cuanto a las tierras de temporal se puede buscar su mejor aprovechamiento en las zonas semiáridas, aumentando la capacidad de retención de la humedad aportada por las lluvias, con obras de subsuelo.

#### Control de Calidad:

Al hablar de control de calidad se debe tomar en cuenta, ante todo, el establecimiento de las normas o especificaciones que vayan a regir el tipo de calidad.

El control de calidad en las sociedades de producción rural, se hace necesario desde el momento en que el mercado exige una cierta calidad a los productos. Por ejemplo : cierto tamaño en los guanos, limpieza en la semilla, carencia de basura, etc.

Existen métodos rudimentarios como la elección manual de productos, hasta sofisticadas máquinas que por si solas realizan el control. La utilización y selección del método para el control de calidad dependerá de las necesidades y de los recursos con que cuente la sociedad además de los beneficios que este aporte.

#### Medición y Control de Trabajo :

El trabajo es hasta la fecha el elemento de mayor costo en la mayoría de los sistemas productivos. El control de la producción requiere de una evaluación del componente trabajo, por esto, se hace necesario en la sociedades de producción rural el desarrollo equitativo de unidades de trabajo para los agremiados, así como un sistema conveniente de pago de salarios o reparto de los beneficios.

#### Mantenimiento del Sistema :

Deben tomarse las adecuadas medidas sobre el mantenimiento y confiabilidad de todo el equipo

que de alguna manera interviene en el proceso de producción (tractores, aplicadores, aspersores, etc.) Cualquier imprevisto en las operaciones puede tener consecuencias que afecten sensiblemente los costos de la operación, y consecuentemente el beneficio de la sociedad.

#### Previsión y Control de Costos :

Un adecuado sistema de control en los costos de producción y el sistemático análisis de estos, puede ser de gran utilidad en las decisiones de una organización. De esta forma, podemos integrar el sistema de producción, como una área funcional, con el sistema financiero al retroalimentar con nuestros datos, no sólo los presupuestos de producción sino, a mayor abundamiento, la planeación financiera, si ésta se pudiera llegar a dar en las sociedades de producción rural.

El empleo de los diversos instrumentos de la asistencia técnica : investigación y experimentación, extensión y capacitación, deberá sujetarse a programas coordinados con el suministro de insumos y el

otorgamiento de crédito, de acuerdo con las necesidades de los planes de producción.

#### 5.6.2 Mercadotecnia

En la venta de los productos agropecuarios intervienen factores que no existen en los productos manufacturados y que hacen más compleja esta función.

Los productores agrícolas seleccionan el lugar donde se instalan en base a factores climatológicos, características de la tierra, localización de los recursos a explotar, etc. Estos lugares se determinan sin considerar los mercado de consumo. La producción rural se realiza por lo general en pequeña escala debido a que en nuestro país existen restricciones legales referentes al tamaño de la propiedad y de los ejidos, a limitaciones financieras y a la falta de tecnología.

La sociedad de producción rural, per-

mite que los pequeños propietarios y colonos puedan agruparse con el objeto de producir en mayor cantidad y abaratar, así, el costo de las materias primas y de los transportes de los centros de producción a los de consumo, que en ocasiones se encuentran muy distantes.

Producción por Temporadas :

La producción agrícola se da por temporadas; en un período determinado del año, se presenta toda la cosecha de producción que requiere de almacenamiento y transporte, lo que provoca que se saturen estos servicios y sean insuficientes durante un lapso de tiempo únicamente. El resto del año, no trabajan a toda su capacidad.

Generalmente, el productor agrícola no selecciona lo que se va a cultivar, esto suele estar determinado por factores fuera de su control, como son el suelo, el clima, etc., sin poder considerar la demanda existente de otros productos.

Los productos agrícolas tienen dos cla-

sificaciones : Los productos agrícolas de consumo, que son los que llegan al usuario sin haber sufrido cambios que modifiquen su naturaleza, aun cuando los productos sean limpiados, purificados, empacados, etc., no son alterados, como ejemplo tenemos frutas y verduras frescas, leche y huevos. Y los productos agrícolas industriales, que se emplean como materias primas para la fabricación de artículos industriales, por ejemplo el algodón, henequén, madera y las frutas y legumbres que son procesadas.

#### Control de Cantidad y Calidad :

La cantidad y calidad de los productos agrícolas es muy difícil de controlar, pues varían de un año a otro como resultado de factores externos. Esto da como resultado que los precios del mercado fluctúen. Los productos agrícolas industriales requieren de ciertos estándares de calidad para ser vendidos, dificultando las relaciones entre los fabricantes y los productores agrícolas.

### Transportes y Almacenamiento :

La mayoría de los productos agrícolas son voluminosos, perecederos y de poco valor monetario, requiriendo, además, de un trato especial en su almacenamiento y transporte . Muchos de estos productos se descomponen con facilidad y su conservación depende, principalmente, de refrigeración y transporte adecuados; para esto se requiere de una fuerte inversión que un pequeño propietario o colono no está en condiciones de realizar. La sociedad tiene la ventaja de reunir los recursos de diez o más personas para afrontar los gastos.

### Precio :

El precio de los productos agrícolas depende de la calidad y cantidad de los mismos. Existen situaciones en que alguna empacadora compra por adelantado toda la producción agrícola, en estos casos, los precios se fijarán de acuerdo a la habilidad de regateo del productor y del empacador.

Cuando el producto escasea, su precio aumenta. Si existe gran producción el precio tendrá que reducirse.

Por lo general, un productor agrícola no puede ejercer control o influir sobre el precio que recibe a cambio de la producción.

Cuando los precios bajan, es casi imposible que los productores puedan contener su oferta con el objeto de estabilizar los precios, pues los productos agrícolas son perecederos y no se pueden almacenar durante mucho tiempo y el dinero de la producción se hace necesario. Los riesgos de los productores al almacenar los productos, son muy grandes.

Es recomendable que se creen las Uniones de Sociedades de Producción Rural por zonas, así, los productores agrícolas podrán influir en los precios de venta de sus productos pues controlarán mayor parte de la oferta.

Otra situación a considerar, es la intervención del Gobierno en el establecimiento de precios para algunos artículos de primera necesidad y algunas materias primas.

Por lo general, las marcas en los productos agrícolas se usan muy poco y su color, estilo diseño y etiquetado no tienen mucha importancia.

Ultimamente el empaquetado ha tenido cierta importancia en los productos de consumo, pues el usuario prefiere los que tienen mejores condiciones de higiene y ofrecen más comodidad. Pero generalmente, el empaquetado lo efectúan los intermediarios (como es el caso de los supermercados).

La naturaleza de los productos y de los productores agrícolas han hecho que la publicidad no se lleve a cabo con mucha frecuencia; sin embargo, en nuestro país han surgido intentos para algunos productos agrícolas, como son los comerciales de los pavos "Mez-

quital del Oro" y los cerdos del "Rancho el Girasol".

Los productores de materias primas también han hecho intentos para que los consumidores compren los artículos hechos con sus productos, como es el caso de "Pura Lana Virgen". Los resultados de esta publicidad se verán reflejados en las ventas y consideramos que ésta es recomendable en algunos casos dependiendo de la cantidad de producción y de los recursos de la sociedad.

En los casos mencionados anteriormente, los productores identifican sus mercancías con una marca que sólo le ponen a los productos que cumplen con altos estándares de calidad. Un programa de publicidad se encarga de promocionar dicha marca.

Intermediarios :

De acuerdo a las características de los consumidores y de los productores, se requieren de intermediarios para hacer llegar el producto agrícola al consumidor final.

Los mercados locales se encargan de reu-

nir los productos agrícolas. Estos mercados se encuentran cerca de las zonas de producción. Su función es la de agrupar los productos para que puedan ser enviados en lotes grandes, abaratando su transporte en camiones o vagones completos. En los mercados locales, los productores reciben el pago por sus cosechas y ganados y en este momento los productos agrícolas salen de su control.

De ahí, los productos son llevados a mercados centrales o terminales que se encuentran establecidos en los grandes centros de población. En estos mercados se fijan los precios porque se reúnen vendedores y compradores que representan la oferta y la demanda. El precio que se establece aquí, sirve para fijar el de los mercados locales, añadiéndoles, desde luego, los gastos de flete y manejo, así como la comisión de los intermediarios.

Las materias primas son vendidas en los mercados centrales directamente a los fabricantes y

procesadores.

Los productos agrícolas de consumo se venden en grandes cantidades, por lo que los detallistas requieren de un mercado menor para comprar. El mercado secundario de dispersión es el intermediario entre los mercados centrales y los detallistas y se encuentran en todas las grandes y medianas ciudades.

Los detallistas se encargan de distribuir los productos entre los consumidores familiares que constituyen una parte importante y numerosa del mercado, comprando los productos agrícolas en pequeñas cantidades.

Existen también las ventas directas que pueden ser de tres tipos : haciendo la entrega a los consumidores en sus propios hogares; por medio de mercados a la orilla de los caminos y a través de mercados públicos detallistas (Tousley : 81).

Para las sociedades de producción rural,

existe un importante consumidor, que es el Gobierno Federal. De acuerdo al artículo 178 de La Ley de Reforma Agraria "todas las dependencias gubernamentales y organismos descentralizados fomentará e impulsarán, en la esfera de su respectiva competencia, la formación y desarrollo de las industrias rurales; debiendo, además, en igualdad de condiciones con otros productores, preferir la adquisición de los productos elaborados en las industrias de este tipo" (Op.cit:50). Esto favorece a las sociedades, ya que amplía su mercado de consumo.

Es muy conveniente, tanto para los productores, como para los consumidores de los productos agrícolas, reducir en lo posible a los intermediarios, así, los productores podrán obtener mejores utilidades y los consumidores pagarán menos por los productos. Por lo que respecta a los intermediarios que salieran de los canales de distribución indispensables, podrían enfocar sus esfuerzos y recursos a la producción de otros bienes o servicios .

### 5.6.3 Administración de Recursos Humanos

Los recursos humanos son el patrimonio más valioso e importante de la empresa, ya que son estos quienes le dan vida, y el desarrollo de la misma dependerá del proceder de su personal. De aquí la importancia de que las empresas rurales presten primordial atención a sus recursos humanos. "El presente y el futuro de toda empresa depende mucho de lo bien que se administre al recurso del personal" . (Terry : 804).

La administración del personal en las sociedades de producción rural tendrá como objetivo principal tratar de mantener un equipo humano de trabajo satisfecho y satisfactorio (Ibid : 804). Para ello es indispensable que las personas encargadas de dirigir a la sociedad sean realistas al reconocer las causas psicosociales y económicas que han provocado la conducta del campesino, como por ejemplo : la desnutrición siempre presente y la vivienda falta de dignidad, con las inevitables consecuencias para la salubridad y educación familiar; la permanente falta de oportunidad para integrarse a la

vida digna y de mejor bienestar que vive el resto de la población mexicana, que provoca y con sobrada razón, situaciones psicológicas que matan el espíritu de lucha y provocan la desconfianza del campesino; buen número de personas del campo quedan fuera de la escuela y los que logran sus beneficios, no pueden aplicar sus conocimientos por falta de medios para su aplicación y desarrollo, etc.

El administrador, deberá considerar antes de contratar al personal el número de vacantes que se deban llenar durante un período dado lo cual será determinado principalmente por los planes generales de acción que dependerán del tipo de productos o servicios a que se dedique, debido a los cambios climatológicos, a los períodos de cultivo, etc. Asimismo la cantidad de empleados que se necesiten será determinada por metas y los estándares de trabajo establecidos (de acuerdo a las necesidades de producción). Para dichos fines es recomendable elaborar una cédula donde se anoten las

especialidades requeridas, en forma cronológica, lo cual proporcionará los requerimientos de personal en el tiempo necesario. Es importante señalar que uno de los principales problemas del sector agropecuario es el alto número de subempleo y desempleo rural, dado el incremento de la fuerza de trabajo en el campo por el dinámico crecimiento de su población. Por lo que el sector agropecuario deberá ofrecer a corto plazo un gran número de nuevos empleos. Podrá esperarse un cierto alivio a través de reacomodos de la población campesina hacia regiones que aun cuentan con reservas de recursos agrícolas, aunque esta alternativa es limitada sobre todo debido a que se requerirían, grandes inversiones públicas.

La contratación de personal en este tipo de empresas es una necesidad constante, porque los trabajadores se separan temporalmente o bien renuncian, por lo tanto, es importante que el administrador localice las posibles fuentes de personal que pueden ser los amigos de los trabajadores actuales, los extrabajadores

y los solicitantes voluntarios; y además que mantenga un programa constante para cultivar la voluntad y cooperación de los trabajadores. Antes de contratar nuevo personal es conveniente buscar el candidato deseado entre las personas que estén prestando actualmente sus servicios en la empresa, lo cual permitirá proporcionar individuos que conocen la organización y de los cuales se conoce su forma de trabajar y esto permitirá a ayudar a levantar la moral del personal de la empresa al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de una mejora de puesto o de sueldo.

Es indispensable la aplicación del examen médico en la selección de personal, ya que la salud es determinante para la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, etc., afectando por consiguiente el desarrollo de la empresa repercutiendo en el desarrollo y progreso del país.

Además legalmente está prevista la realización de un examen médico de admisión en los re-

glamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo ya que esto redundará en beneficios individuales, colectivos y nacionales. Será conveniente que la sociedad contrate los servicios de un médico que se encargue de realizar los exámenes de este tipo, ya que no sería costeable tenerlo de planta en la empresa, aunque si recomendable si los recursos lo permiten.

De acuerdo con Arias Galicia el examen médico debe tenerse en cuenta para la selección de personal en los siguientes puntos : (Op. cit : 272 y 273)

- "a).- La capacidad física no es igual en todos los trabajadores;
- b).- El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos;
- c).- Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Todo ello es necesario para evitar:
  - Un mayor índice de ausentismo.
  - La aparición de enfermedades profesionales.

- La disminución del rendimiento de trabajo.
- El peligro del contagio de diversas enfermedades.
- Déficit en la calidad de sus productos.
- Menor calidad de producción.
- Más elevados niveles de costo. "

Al contratar a un nuevo empleado es indispensable explicarle perfectamente su trabajo, cu las políticas de la sociedad le afectan, que productos o servicios fabrica y vende la sociedad de producción rural, los servicios que presta, su horario de trabajo, la ubicación de las instalaciones y las actividades sociales. El desconocimiento de todo eso, podrá afectar negativamente la eficiencia y la satisfacción del nuevo trabajador. Toda esa información se deberá encontrar en el reglamento interior de trabajo de la sociedad, en caso de que éste aun no exista, se le debe indicar todo esto al trabajador de nuevo ingreso.

Otras actividades que deberán llevarse a cabo en la administración de personal con la fina-

lidad de contribuir a que el trabajador desee y pueda desempeñar mejor su trabajo, adquiera todas las ventajas de su empleo, tenga iniciativa y contribuya con entusiasmo a alcanzar las metas empresariales, son las siguientes:

Siendo que el desarrollo económico y social de nuestro país se apoya básicamente en el sector agropecuario, es muy importante el éxito de las empresas rurales mexicanas, y para conseguir esto es necesario entrenar, adiestrar y capacitar a su personal campesino con la finalidad de lograr un aprovechamiento adecuado de nuestros recursos naturales. Todos estos razonamientos han servido de apoyo para que el Gobierno Federal estableciera la necesidad de crear Centros Regionales de Adiestramiento Industrial Ejidal (conforme a la Ley Federal de Reforma Agraria Art. 184), con el objeto de capacitar a los campesinos y a sus hijos en adecuadas técnicas industriales y en materia de administración y mercado. Estos centros tendrán a su cargo un papel muy importante dada la escasa preparación técnica del campesino

mexicano, ya que se dice que el mayor aprovechamiento a corto plazo de sus recursos naturales lo tiene asegurado aquel país que posee una alta capacitación técnica.

Las personas encargadas de los centros regionales de adiestramiento deberán tener en cuenta que el éxito de la enseñanza dependerá de varios factores, entre los cuales, uno muy importante es que todo el personal acepte y comprenda los beneficios que esta actividad brinda al individuo a la sociedad y al país en general. También será muy útil preguntarle a los trabajadores que enseñanza quieren o creen necesitar y pedirle a los funcionarios de todas las categorías que aporten sugerencias sobre materias, asuntos o tipos de actividad que deban incluirse.

Es necesario que el gobierno intensifique los esfuerzos de investigación, experimentación y extensión agrícola, preparación de profesionales y de técnicos de nivel medio para la actividad agrícola, y los programas de capacitación campesina a fin de impul-

sar los cultivos de mayor prioridad desde el punto de vista social y económico; promover los rendimientos uni tarios de la tierra; mejorar la organización de las acti vidades productivas y difundir técnicas de producción que contribuyan a la generación de empleos.

Los programas de asistencia técnica de berán concebirse en forma integrada con las medidas en- caminadas a apoyar la organización de los productores y responder a las condiciones específicas de la población y a las perspectivas del desarrollo agropecuario en cada región del país.

Al hallarse mejor capacitados los cam pesinos podrán encontrar oportunidades de empleo abiertas por la mejora de la técnica productiva y el desarro llo de formas de organización más avanzado que puede pro ducir nuevas fuentes de trabajo.

Para que el aprendiz adquiriera habili- dad en su trabajo se deberá tener en cuenta las etapas básicas de la enseñanza (Terry : 818).

- " 1.- Es indispensable saber con exactitud en que consiste el trabajo antes de comenzar a enseñar como se ejecuta.
- 2.- Tener un instructor competente. El elemento clave de toda enseñanza es el instructor. Son requisitos primordiales de un buen instructor, saber enseñar, ser enérgico, convincente, paciente y comprensivo.
- 3.- Explicar el trabajo. Decir todo lo que hay sobre el trabajo y porque se hace. Averiguar que sabe ya el alumno respecto al trabajo. Crear interés en el trabajo y en aprender a desempeñarlo
- 4.- Enseñar ejecutando el trabajo. Mostrar como debe usarse el equipo y como manejar el material. Ejecutar el trabajo paso por paso, explicando cada operación según se va ejecutando. Hacer preguntas y alentar al alumno a que las haga, pero no esperar que pregunte sobre cosas que desconoce.
- 5.- Permitir al alumno que intente hacer el trabajo.

Cerciorarse de que procede en la forma prescrita y que da los pasos correctos en su debido orden. Corregir inmediatamente los errores que cometa. No permitirle que adquiriera hábitos incorrectos.

- 6.- Verificar y seguir la actuación del alumno. Cuando se está razonablemente seguro de que el alumno sabe que hacer y como hacerlo, debe dejársele sólo. Verificar de tiempo en tiempo si lo está haciendo bien y siguiendo las instrucciones. Corregir toda operación errónea. Hacer incapié en la rapidez y la precisión para que se logren las normas determinadas. Ir disminuyendo la vigilancia a medida que el alumno vaya dominando el trabajo".

Las técnicas empleadas en cada etapa se modificarán para adaptarlas al caso en particular.

Ahora bien, para que se establezca el tipo de entrenamiento necesario se determinarán antes las necesidades de entrenamiento mediante observación,

entrevistas o cuestionarios a los trabajadores.

Los servicios y prestaciones son "aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que se proporcionan por la organización a sus trabajadores, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr que obtengan un beneficio ligado de algún modo con su trabajo" (Arias : 374) .

La política de los servicios y prestaciones deberá compensar los beneficios que adquiriera la organización y los trabajadores contra los peligros reales o potenciales y tratará de proporcionar un máximo de beneficio a fin de motivar a los trabajadores para el logro y la mejora personal. Estas políticas también deberán tener en cuenta los efectos en las comunidades en las que estos viven. Las prestaciones deberán revisarse y evaluarse periódicamente para ver si están cumpliendo con su cometido. (Ibid : 377) .

Las prestaciones que otorgan las leyes

se encuentran establecidas dentro de :

- a).- La Ley Federal del Trabajo.
- b).- La Ley del Instituto Mexicanos del Seguro Social (IMSS).
- c).- La Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

Algunas prestaciones que otorgará la sociedad de manera adicional a las establecidas por la ley, pueden ser : préstamos personales, caja de ahorro, pagos de becas, anticipos de sueldos, seguro de vida, gratificación, tiendas, despensas, servicio de transporte, actividades culturales y sociales, facilidades de horario para estudio, afianzamiento del personal, etc.

La Sociedad deberá de ayudar a conservar la salud y la seguridad corporal de su personal, ya que una sociedad enferma carece de energía para trabajar y en consecuencia sus ingresos y su productividad decrecen, lo que acarreará un estancamiento económico e impo-

sibilitará el desarrollo integral del país. Este aspecto es de vital importancia en las empresas rurales debido al tipo de alimentación y las condiciones faltas de higiene en que viven los campesinos.

Se tendrá que reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicas y tensionales, que se deriven del trabajo y que puedan causar enfermedades o deteriorar la salud. Asimismo el programa para conservar la seguridad industrial deberá establecer las medidas para reducir, controlar y eliminar accidentes en el trabajo, por medio de sus causas.

Una vez determinados los riesgos existentes en la empresa y la manera de protegerse de ellos, es necesario que los conozcan todos y cada uno de los trabajadores. La eficiencia del programa de seguridad estará en función de la eficiencia del adiestramiento de todas las personas de la sociedad, el cual supone dos fases : a) el trabajador debe aprender a conducirse y a

efectuar su trabajo de un modo seguro; b) debe ser estimulado a poner en práctica sus conocimientos (por ejemplo, por medio de concursos, con distinciones, etc.)

(Ibid : 367).

Los preceptos legales que rigen a la higiene y seguridad industrial se encuentran establecidos dentro de la Ley Federal del Trabajo.

Es muy importante que la dirección verifique y compruebe que las actividades se realizan conforme a lo planeado, mediante informes periódicos, para valorar la eficacia de un departamento, de una actividad, etc. o también para el pago de salarios a destajo, etc.

Por todo lo anterior es muy importante que las sociedades de producción rural lleven a cabo la función de administración de sus recursos humanos. Pero el trabajo relativo a personal no estará confinado únicamente al departamento de personal, ya que si en to

das las áreas se desea obtener el rendimiento máximo del personal ya sea, en ventas, en producción, etc., es necesario que todos y cada uno de los ejecutivos desde la Asamblea General hasta los supervisores practiquen bien la administración de personal, entonces el departamento de personal como tal, representará un grupo asesor para ayudar a los ejecutivos. Se les dará ayuda en cuestiones relativas a las políticas de personal que deberán seguirse, los registros que habrán de llevarse y se les proporcionarán programas económicos de capacitación y de seguridad física, así como actividades recreativas (Terry : 816).

#### 5.6.4 Finanzas

La función financiera en el sector agropecuario tiene el primordial problema de la falta de recursos destinados es éste.

La banca pública ha integrado todo un

sistema oficial de crédito rural con el objeto de satisfacer la necesidad de recursos en este sector.

Los fondos de fomento destinados al campo, contribuyen, por medio de la banca privada, al otorgamiento de créditos.

Un problema que se presenta en la mayoría de los casos, es que la población campesina desconoce la existencia del crédito rural y los tipos de préstamos que se otorgan.

La función de financiación consistirá esencialmente en proporcionar a la Sociedad los recursos financieros necesarios, en la forma más conveniente y en las mejores condiciones posibles, de acuerdo con los objetivos de la empresa. Lo principal será mantener a la Sociedad con los fondos suficientes para lograr sus metas y para pagar sus deudas corrientes y respaldar los programas en que este empeñada. Además se deberá procurar la efectiva utilización de los fondos en las actividades de la empresa. (Hunt : 3 y 4)

El funcionario financiero deberá comprender el negocio y mantenerse en contacto con todas las fases de sus operaciones para poder interpretar y hacer frente eficientemente a las necesidades de fondos, ya que estas necesidades son afectadas por cualquiera de las actividades económicas y por todas las cosas que ocurren en la empresa (Ibid: 5).

#### Fuentes Propias de Financiamiento.

Las fuentes de financiamiento que la Sociedad puede obtener por si misma, sin las siguientes :

a).- Crédito Mercantil o Proveedores.

La adquisición continuada de materias primas, materiales, servicios, etc., tienden a estar disponibles en condiciones de compra que permiten una demora en los pagos. Generalmente las condiciones de crédito o pago que los proveedores impo-  
nen a sus clientes, son flexibles.

Si la Sociedad realiza sus compras en relación razonable a su capital y escala de operaciones y puede mostrar cierta liquidez, le será más fácil llenar los requisitos de las condiciones crediticias que normalmente imponen los proveedores (Hunt : 128).

Las condiciones de crédito normales ofrecidas por muchos proveedores permiten a los compradores la opción de obtener un descuento pagando dentro de cierto período de tiempo, o de obtener un crédito más largo sin el descuento. Por ejemplo: es común que los proveedores ofrezcan un descuento del 2 % de los pagos efectuados dentro de los 10 ó 15 primeros días o poder efectuar el pago hasta los 30 días sin gozar del descuento.

" El aprovechar los descuentos por pronto pago siempre que estos sean ofrecidos, y efectuar el pago rápido de las deudas mercantiles cuando

éstas se vencen, representarán a la larga una sa  
na práctica financiera y de negocios. El no ad-  
quirir los descuentos representará un alto costo"  
(Ibid : 130).

Un historial del pronto pago de las obli-  
gaciones de la Sociedad, dirá mucho de su reputa-  
ción general. Asimismo, la forma en que cumpla  
sus obligaciones con los acreedores mercantiles,  
influirá en su capacidad para obtener crédito de  
los bancos.

Es importante considerar que en ciertas  
circunstancias la Sociedad podrá obtener condicio-  
nes crediticias especiales más extensas de lo nor-  
mal. Los proveedores pueden considerar la conce-  
sión de condiciones crediticias especiales gene-  
ralmente en las siguientes situaciones : puede es-  
perarse que el cliente compre cantidades importan-  
tes de artículos en el futuro si se le conceden

condiciones especiales, el cliente puede obtener de otros proveedores artículos igualmente satisfactorios.

El crédito mercantil es una fuente de fondos especialmente importante para las empresas pequeñas, como puede ser el caso de las Sociedades de Producción Rural. Las organizaciones financieramente débiles a las que les sea difícil contratar préstamos bancarios o de otras instituciones, pueden cumplir con los requisitos del Crédito mercantil. La utilización de éste proporcionará a las Sociedades recursos financieros que disminuirán el empleo de fondos propios y créditos contratados, ampliando así la capacidad financiera de la empresa.

b).- Gastos Acumulados

La Sociedad de Producción Rural, recibirá muchos servicios sobre una base continuada de parte de

sus empleados, quienes no realizan el cobro de los sueldos inmediatamente. Generalmente, la Sociedad pagará a sus obreros y operarios semanalmente, al personal de oficina y de supervisión quincenalmente y a los ejecutivos mensualmente. Contablemente, el gasto se produce cuando se presta el servicio, pero como el pago no se efectúa enseguida, se crea un pasivo denominado comúnmente "gastos acumulados" o "gastos por pagar", que podrán emplearse siempre y cuando se recuperen oportunamente. De hecho, la Sociedad estará recibiendo un crédito de los trabajadores y demás miembros del personal.

c).- Anticipos y Pagos Adelantados de Clientes.

Será de gran ayuda para estas empresas los anticipos que sus clientes les den, contra los pedidos de artículos para producción y entrega futuras, o cuando, mediante acuerdos especiales, se reciban pagos parciales antes del cumplimiento de una or-

den o contrato de compra.

d).- Aportaciones de Capital.

Otra fuente de financiamiento propia, pueden ser las aportaciones de capital por parte de los socios. Estas representarán una importante ayuda para aumentar los recursos de la Sociedad y disminuir las necesidades de financiamiento externas.

e).- Utilidades Acumuladas o Retenidas.

Otro medio a través del cual los socios podrán contribuir al capital de la Sociedad, es la reinversión de las ganancias de la empresa.

Quando se realicen los planes sobre la financiación, es muy importante prever que en los primeros años de operación, las ganancias serán pocas o no existirán, por lo que se deben buscar recursos esenciales para la estabilización y crecimiento de la Sociedad.

El objetivo principal del crédito rural es el de satisfacer las necesidades de este sector, diversificando e incrementando las fuentes de empleo y los ingresos de los campesinos, por medio del establecimiento de industrias rurales y otorgando financiamiento a la producción agropecuaria.

Para lograr este objetivo, ha sido necesaria la creación de un sistema de crédito dirigido al sector rural. Por su parte, el Gobierno Federal ha creado el sistema de crédito Rural :

- LA BANCA PUBLICA

El sistema oficial de crédito rural está integrado por el Banco Nacional de Crédito Rural, los Bancos Regionales de Crédito Rural y los Fondos de Fomento a las Actividades Agropecuarias establecidos por el Gobierno Federal (Ley General de Crédito Rural : 3).

Este sistema trabaja en coordinación con los planes y programas nacionales de desarrollo que es-

tablece el Gobierno Federal y la Comisión de Programación de Crédito y Asistencia Técnica, con el objeto de que los recursos disponibles se canalicen en cada ciclo agrícola en los volúmenes que indiquen las necesidades de consumo interno y las condiciones de comercialización (Ibid : 56 y 57).

El Banco Nacional de Crédito Rural y los Bancos Regionales de Crédito Rural, están a cargo del financiamiento de la producción primaria agropecuaria y sus actividades complementarias.

#### Banco Nacional de Crédito Rural

Esta institución se creó por decreto presidencial el 5 de julio de 1975, cuando se fusionaron el Banco Nacional de Crédito Agrícola, S. A., y el Banco Nacional de Crédito Ejidal, S. A. de C. V. Se constituyó con capital del Gobierno Federal y de entidades del sector público y agrupaciones de productores.

Entre las funciones de esta institución se encuentran las de organizar y supervisar el funcionamiento de los bancos regionales de crédito rural; auspiciar la constitución, organización y capacitación de los sujetos de crédito; realizar operaciones de depósito, ahorro y financiera; apoyar a los bancos regionales, mediante el otorgamiento de líneas de crédito y operaciones de descuento y redescuento; efectuar descuentos, otorgar préstamos, invertir en valores, etc. (Ibid: 6 y 7).

La administración está a cargo de un Consejo de Administración, que cuenta con las más amplias facultades para administrar los negocios de la institución. La vigilancia está a cargo de dos comisarios (Ibid : 10).

- Bancos Regionales de Crédito Rural.

Estas sociedades son instituciones nacionales de crédito filiales al Banco Nacional de Crédito Rural.

Su capital está formado en más de su 51 % con fondos de este banco, el resto, está suscrito libremente por el sector de los productores y los gobiernos de los Estados del área geográfica en que se encuentren.

Algunas de las funciones que realizan, son las de efectuar operaciones de depósito, ahorro y fiuciaria; efectuar descuentos, otorgar préstamos e invertir en valores; establecer sucursales dentro de sus áreas geográficas de operación, etc. (Ibid : 15).

La administración de cada una de estas instituciones está a cargo de un Consejo de Administración y la Vigilancia, de dos Comisarios.

La "Ley General de Crédito Rural", menciona a la Financiera Nacional de la Industria Rural, que hasta la fecha no ha sido constituida, aunque sus lineamientos se encuentran en dicha ley. Esta institución de crédito, es sumamente necesaria, ya que será la

encargada de otorgar créditos a las actividades agroindustriales del sector rural y de las que complementen y diversifiquen las fuentes de empleo o ingresos de núcleos campesinos. La financiera se constituirá con capital del Gobierno Federal en más del 51 % y el resto será aportado por entidades del sector público y de sujetos de crédito del sector ejidatario, comunal de pequeños propietarios minifundistas.

Entre las funciones de la institución, estarán las siguientes : efectuará operaciones de institución financiera, fiduciaria e hipotecaria; otorgará préstamos para la vivienda campesina; promoverá y financiará programas y planes de fomento económico y social que beneficien ejidos y comunidades, participará en el capital de empresas que promueven los sujetos de crédito, etc. (Ibid : 20, 21 y 22).

Sujetos de Crédito.

El sistema oficial de Crédito Rural, otorg

ga financiamiento a : ejidos y comunidades, sociedades de producción rural, uniones de ejidos y de comunidades, uniones de sociedades de producción rural, asociaciones rurales de interés colectivo, la empresa social constituida por vecinados e hijos de ejidatarios con derechos a salvo, la mujer campesina, colonos y pequeños propietarios y cooperativas agropecuarias. (Ibid:27)

#### Tipos de Préstamos.

Los préstamos que ofrecen las instituciones del sistema de crédito rural, son los siguientes :

Préstamos de habilitación o avío, destinados a cubrir los costos de cultivo y trabajos agrícolas, desde preparación de la tierra, hasta la cosecha de los productos, incluyendo la compra de semillas, materias primas, etc.; adquisición de aves y ganado, compra de alimentos y medicina para estos; adquisición de materias primas, etc. (Ibid : 50).

Su plazo corresponde al ciclo de producción para el que se otorga el financiamiento y nunca es mayor de 24 meses.

El importe del préstamo puede cubrir hasta el 100 % del costo de la producción.

Las garantías son las materias primas, los materiales adquiridos y las cosechas o productos que se obtengan mediante la inversión del préstamo (Ibid:53).

Préstamos refaccionarios para la producción primaria, se destinan a la adquisición, construcción e instalación de los bienes de activo fijo que tengan una función productiva dentro de la empresa, como maquinaria y equipo agrícola o ganadero, implementos utilizados en la labranza, plantaciones, obras de irrigación, etc. (Ibid : 51 ).

El plazo para su amortización, es hasta de 15 años, de acuerdo con la productividad y vida útil

de los bienes, se amortizan por medio de pagos anuales o períodos menores si lo permite la explotación. El pago de intereses puede diferirse hasta 3 años.

El importe de estos préstamos puede ser hasta por el 100 % de la inversión, dependiendo de la capacidad económica de quien solicite el préstamo.

Están garantizados con hipoteca y prenda de los bienes que se adquieran con el crédito. Cuando se trata de ejidatarios y comuneros, la garantía está constuida por las inversiones realizadas y por los productos que se obtengan.

Préstamos refaccionarios para industrias rurales, son destinados a la adquisición de equipo, construcción de obras civiles y compra de terrenos para integrar plantas que se dediquen al beneficio, conservación y preparación de los productos agropecuarios y diversifiquen las fuentes de ingreso y empleo (Ibid: 51 y 52).

El importe, el plazo, las garantías y la forma de amortización, son los mismos que en el caso de los préstamos refaccionarios para la producción primaria.

Préstamos Prendarios, son los que proporcionan los recursos financieros para que puedan realizarse los productos en mejores condiciones de precios, ante situaciones temporales de desequilibrios en el mercado (Ibid : 52).

El plazo nunca es mayor de 180 días y su importe no excede del 80 % del valor comercial de los bienes objeto de la prenda.

Estos préstamos están garantizados con las cosechas que se obtengan.

Préstamos para el consumo familiar, estos préstamos se destinan a cubrir principalmente las necesidades de alimentación de los acreditados, con el objeto de evitar que los créditos refaccionarios o de

avío se destinen a cubrir las necesidades familiares durante el proceso de producción (Ibid : 52).

Los préstamos al consumo se destinan preferentemente al sector de ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios. El importe del préstamo por familia va en relación con un estudio previo, en donde se determina la capacidad productiva del ejido, comunidad o sociedad de producción rural.

El plazo no debe exceder de 24 meses, salvo en casos especiales. Se documentan por medio de pagarés.

Los préstamos otorgados por el sistema oficial de crédito rural, ofrecen las siguientes ventajas :

Cuando por fuerza mayor o caso fortuito, los acreditados no pueden cubrir el importe de sus obligaciones, el saldo se difiere de acuerdo a un estudio de capacidad de pago que realiza la institución que otorgó

el crédito y, de acuerdo a este el acreditado puede, incluso, recibir nuevos créditos para financiar sus actividades productivas.

Los sujetos de crédito, pueden contratar los servicios profesionales que requiera la explotación, y cuando la institución acreditante aprueba la solvencia profesional de los técnicos contratados, los costos de estos servicios, se incorporan al monto de los créditos.

Las tasas de intereses que proporciona este sistema, las fijan la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de México, tomando en consideración el tipo de sujeto de crédito y el destino de los préstamos, dando preferencias, en estas tasas de interés a los ejidos, comunidades y sociedades de producción rural.

- BANCA PRIVADA

Este sector participa en el financiamien

to al campo, únicamente a través de los fondos de fomento.

Los Fideicomisos instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) en el Banco de México, S. A., en su carácter de Fiduciario del Gobierno Federal, son los siguientes :

1.- Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura.

"Desde el año de 1955 el Banco de México, S. A. es Fiduciario del Gobierno Federal en el Fideicomiso denominado Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura, en los términos de la Ley del 31 de diciembre de 1954 que creo dicho Fondo, del reglamento de esa misma Ley promulgada el 6 de mayo de 1955 y del contrato de fideicomiso celebrado el 24 de junio del mismo año". (Banco de México, S. A.: 9).

Las finalidades principales que tuvo el

Gobierno Federal al crear este Fondo son: "1°.- Incrementar la participación de la Banca Privada en el financiamiento agropecuario; 2°.- Mejorar los ingresos y las condiciones de vida de los productores agropecuarios; 3°.- Elevar la producción de alimentos para poder satisfacer las necesidades de consumo nacional, de artículos de exportación y los necesarios para substituir importaciones y fortalecer la balanza comercial y 4°.- Estimular la formación de capital en el sector campesino". Con base en dichas consideraciones, se advierte que el objeto principal del Fondo es estimular mediante apoyo financiero y servicios de asistencia técnica una mayor participación de la banca privada, en el financiamiento de las explotaciones agropecuarias, principalmente en el sector de ejidatarios y productores de bajos ingresos (Ibid : 9 y 10 ).

El Fondo realiza con las instituciones de crédito privadas las siguientes operaciones : 1°.- Garantiza a dichas instituciones la recuperación de los préstamos que otorguen al productor agropecuario;

- 2°.- Abre créditos a la Banca Privada, con objeto de que a su vez lo hagan con productores agropecuarios y
- 3°.- Descuenta a las propias instituciones títulos de crédito provenientes de préstamos para la agricultura, ganadería y avicultura (siendo esta su principal función) (Ibid : 17).

Los préstamos que se otorguen se documentarán en contratos de habilitación o avío o de refacción (excepcionalmente, con recursos del Fondo). "Dichos préstamos se destinarán a la producción de artículos básicos para la alimentación o de exportación, que se encuentren dentro de los aprobados por el Comité Técnico del Fondo". (ibid : 21).

"El importe de los préstamos que se conceden a cada productor acreditado, tratándose de financiamiento para actividades primarias de producción y cuando vayan a ser operados con recursos del Fondo, no serán superiores a un millón de pesos. Tratándose de crédito para la industrialización de productos agrope-

cuarios, el importe de estos, habrá de determinarse en función de las necesidades de la empresa que solicite el crédito, mediante el estudio de preinversión correspondiente" (Ibid : 22).

En los financiamientos con recursos del Fondo, "la banca no podrá cobrar a sus acreditados, por el uso del dinero, tasas mayores a las autorizadas, por el Fondo en los contratos de apertura de línea de crédito, incluyendo en dichos intereses, gastos de cobranza, vigilancia, inspección, apertura de crédito o cualquier otro cargo, salvo en casos de incumplimiento, en que las instituciones están facultadas para cobrar intereses moratorios, y nombrar un interventor. Los gastos que se originen por tal concepto, serán por cuenta del acreditado, de acuerdo con las disposiciones legales" (Ibid : 22) .

Los plazos de disposición de los créditos que la Institución conceda a los productores, debe

rán estar acordes con las necesidades del cultivo o conceptos de inversión que se van a habilitar o a refaccionar. "Los plazos de amortización serán fijados por las instituciones dentro de los márgenes autorizados por la Ley, de acuerdo con la naturaleza y productividad de las inversiones así como de la capacidad económica de la explotación acreditada" . (Ibid : 23)

Las fuentes de recursos del Fondo están constituidas por la aportación inicial del Gobierno Federal y los recursos provenientes de la colocación, en el depósito obligatorio de los Bancos de Depósito y Financiera del País (Ibid : 18).

El total de los recursos de este Fideicomiso, se están usando preferentemente para otorgar financiamiento a créditos de avío complementarios de los refaccionarios que se concedan parcialmente con los préstamos obtenidos del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y del Banco Interamericano de Desarrollo (Ibid : 19).

Los créditos extranjeros se obtienen a través de la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) (Ibid : 19).

2.- Fondo Especial para Financiamiento Agropecuario.

"El 26 de agosto de 1965 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, constituyó en el Banco de México, S. A. un fideicomiso que se denomina Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios, previendo en el contrato respectivo que el manejo de este negocio, se haría con personal directivo, administrativo y técnico del Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura". (Ibid : 29)

El objetivo de este Fideicomiso es colocar los recursos internos asignados a éste, así como los que se obtengan por el Gobierno Federal mediante préstamos de fuentes financieras internacionales, tanto públicas como privadas, en programas de desarrollo agropecua-

rio en el país. (Ibid : 29)

"La operación de estos recursos se hace de acuerdo con lo pactado en el contrato respectivo, siempre con la intervención de instituciones de crédito privadas, de los bancos del sistema del Banco Nacional de Crédito Rural, S. A. y derivado de créditos refaccionarios que se otorguen para incremento y mejoramiento de la agricultura, ganadería e industrialización de productos agropecuarios". (Ibid : 29)

Los recursos internos de este Fideicomiso están constituidos con aportaciones del Gobierno Federal, con los recursos obtenidos por el Banco de México, S. A., de los bancos y financieras del país, mediante porcentajes de afectación en el Depósito Legal y con las aportaciones directas de la Banca participante en los programas en cumplimiento de sus obligaciones contractuales; y los recursos externos se han obtenido del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), del

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y recientemente se obtuvo un nuevo financiamiento del Chase Manhattan Bank.

Los préstamos que otorgan los bancos y financieras del país, para ser descontados con cargo a este programa, deberán ser exclusivamente de tipo refaccionario, a mediano y largo plazo y se podrán destinar al mejoramiento de fincas agropecuarias o a la industrialización primaria de sus productos.

Límite de los Préstamos (Ibid : 39) :

FONDO ESPECIAL PARA FINANCIAMIENTOS AGROPECUARIOS  
PROGRAMA PARA PRODUCTORES DE INGRESOS MEDIOS (PIM)  
CREDITOS REFACCIONARIOS

TASAS DE INTERES ANUAL AL DESCUENTO Y A LOS ACREDITADOS (pág.40)

Importe de los Créditos (miles de pesos)	Proporción del descuento (%)	Aportación de la Institución (%)	Tasa de In- terés al Des- cuento % anual	Tasa de Interés a los Acredita- dos % anual
<b>Actividades Primarias</b>				
Hasta 2,500	90	10	13.00	16.00
Más de 2,500 a 5,000	80	20	13.25	16.00
<b>Agroindustrias</b>				
Hasta 2,500	90	10	13.00	16.00
Más de 2,500 a 5,000	80	20	13.25	16.00
Más de 5,000 a 20,000	70	30	14.50	17.00

"Tratándose de créditos agroindustriales, los límites se fijarán de acuerdo con las necesidades de la empresa que se va a financiar, con vista en los es tudios de preinversión que al efecto se realicen" (Ibid: 38).

Los límites de los préstamos, "serán aplicables a los créditos que se concedan a personas físicas o morales, aun cuando están destinados a beneficiar un so lo predio o a diversos predios que constituyan una unidad económica de producción". (Ibid: 38)

"El Comité Técnico, podrá autorizar en casos especiales créditos por montos mayores a los establecidos, siempre que los proyectos respectivos tengan un impacto social económico, que a juicio del propio Co mité justifique el financiamiento con recursos del Fon do" (Ibid: 38).

Son facultades del Comité Técnico, revisar periódicamente el resultado de la aplicación de las ta sas de interés y del descuento, con objeto de irlas

adecuando a las necesidades de sus programas, y asímio mo fijar dichas tasas.

Los créditos deberán otorgarse por la banca participante, directamente a productores o con la intervención de uniones de crédito y su importe deberá destinarse al mejoramiento e incremento de los activos fijos de las fincas financiadas (Ibid : 40).

"Los plazos de disposición de los créditos que las instituciones concedan a los productores, deberán estar acordes con las necesidades de inversión de la finca beneficiada; con el objeto de inversión del crédito y con la aplicación que del mismo realicen los acreditados" (Ibid : 40).

"Los plazos de amortización de los créditos, se fijarán en función de la capacidad de pago y de acuerdo con la productividad de la finca acreditada, pero siempre dentro de los límites establecidos por la Ley General de Instituciones de Crédito y Organiza-

ciones Auxiliares, que establecen un plazo máximo de 15 años para este tipo de créditos" (Ibid : 40).

"En casos especiales, tratándose de inversiones destinadas a la adquisición de pies de cría, establecimiento de frutales y otros conceptos, en los que no se genere capacidad de pago suficiente durante los primeros años, las instituciones estarán facultadas para conceder plazos de gracia a fin de iniciar la amortización principal del crédito. Dichos plazos podrán ser de uno a tres años, siempre de acuerdo con las necesidades de la finca, las que se determinarán en cada caso, con los resultados del estudio o evaluación correspondiente" (Ibid: 40 y 41).

"Los intereses que causen los créditos, deberán pagarse vencidos en plazos no mayores de un año". (Ibid : 41).

"De acuerdo con las medidas tomadas por el Gobierno Federal tendientes a incrementar el crédito agropecuario a ejidatarios, comuneros o pequeños propie

tarios minifundistas, se ha autorizado al Banco de México, S. A. en su carácter de Fiduciario, financiar con recursos internos y externos, la ejecución de proyectos de desarrollo, que aumenten la productividad y mejoren los ingresos de los campesinos, en zonas de escaso desarrollo, que cuenten con una infraestructura mínima y recursos potenciales que hagan posible dichos objetivos". (Ibid : 41)

Este programa denominado "Programa Especial de Financiamientos para Productores de Bajos Ingresos (PBI)", tiene como característica fundamental operar a base de tasas de interés preferenciales al productor y plâzos de amortización amplios, de acuerdo a la productividad, actual o potencial de la empresa acreditada y la capitalización de las mismas en el sector agropecuario menos desarrollado. (Ibid : 41)

Los créditos que se otorgan se invierten preferentemente en la adquisición de bienes de capital para mejorar la estructura económica de la empresa y

los objetos de inversión generalmente se destinan a mejoras de tipo permanente como son : "1.- Apertura de tierras al cultivo, 2.- Pequeñas obras de irrigación, 3.- Plantaciones de tipo permanente, 4.- Perforación de pozos, 5.- Construcciones y 6.- Adquisición de pies de cría, maquinaria y equipo." (Ibid : 41 y 42)

Las líneas de crédito que se otorgan con cargo a este programa, se destinan al descuento del papel derivado de contratos de crédito refaccionario, que celebren tanto las instituciones de crédito privadas como las del sistema Nacional de Crédito Rural y de Financiera Nacional Azucarera, S. A., con ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios minifusdistas, organizados en unidades de producción, para la ejecución de proyectos zonales o específicos, que se hayan aprobado por el Fondo. (Ibid : 42)

Los requerimientos necesarios para el otorgamiento de estos financiamientos, son los siguientes:

Para que los sujetos de crédito sean considerados productores de bajos ingresos deberán : 1°.- Ser ejidatarios o comuneros en posesión legal de sus tierras y que sus parcelas o predios no excedan de la dotación legal y 2°.- Ser colonos o pequeños propietarios minifundistas con un nivel económico y social similar al de los campesinos del sector ejidal de la región de que se trate. Dichos productores para ser considerados dentro del rubro de bajos ingresos, deberán administrar o trabajar sus parcelas o explotaciones agropecuarias directamente; que el producto de sus explotaciones sea o pueda ser, la principal fuente para el sostenimiento familiar, y que sus ingresos netos anuales no sean mayores de mil veces el salario mínimo diario para el trabajo del campo en la zona en que se encuentre ubicada la empresa.

FONDO ESPECIAL PARA FINANCIAMIENTOS AGROPECUARIOS  
PROGRAMA PARA PRODUCTORES DE BAJOS INGRESOS (PBI) Y (PIDER) \*  
CREDITOS REFACCIONARIOS

TASAS DE INTERES ANUAL AL DESCUENTO Y A LOS ACREDITADOS

Importe de los Créditos (miles de pesos)	Proporción del descuento (%)	Aportación de la Institución (%)	Tasa de In- terés al Des- cuento % anual	Tasa de Interés a los acreditados % anual
Actividades Primarias				
a) Hasta 350	90	10	7.5	11.0
b) Hasta 1,000	90	10	10.5	13.5
Agroindustrias				
Hasta 2,500	90	10	11.0	14.0

Nota 1: a) Productores cuyas explotaciones Agropecuarias inician su desarrollo o éste es incipiente y que reciben crédito bancario por primera vez. b) Productores cuyo ingreso medio neto anual individual, obtenido en su empresa agropecuaria ha sido hasta 1,000 veces el mayor salario mínimo rural legal establecido en la República.

Nota 2: Los socios o accionistas de empresas agroindustriales deberán corresponder en su gran mayoría a uno de los niveles a) y b) indicados o a la combinación de ellos

\* PIDER (Programas de Inversión Pública para el Desarrollo Rural)

Las tasas indicadas son sobre saldos insolutos e incluyen comisiones y cualesquiera otros cargos que tengan que hacer las instituciones en relación con el crédito. (Ibid : 43, 44). El Comité Técnico fijará en cada caso, el monto autorizable, así como las tasas que corresponda aplicar.

Las instituciones participantes en este programa, estarán obligadas a : "1°.- Organizar programas de crédito supervisado, 2°.- Documentar sus créditos en contratos de apertura de créditos refaccionarios; y proporcionar asistencia técnica a nivel de predio, sin costo alguno para los productores acreditados" (Ibid:45)

Para financiar este programa se están utilizando recursos del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, del Banco Interamericano de Desarrollo y de la recuperación de los créditos otorgados con recursos de los préstamos obtenidos de la Agencia para el Desarrollo Internacional. (Ibid : 45)

"Tanto para el Programa de Productores de Bajos Ingresos (PBI) como para el Programa para Productores de Ingresos Medios (PIM) para "Actividades Primarias" se entiende que el límite máximo del crédito para cada categoría es por persona física. Cuando el crédito se otorgue a una persona moral su monto no deberá exceder del límite máximo individual correspondiente, multiplicado por el número de socios legalmente establecidos y activos, ni el importe dictaminado en la evaluación técnica respectiva. En estos casos la tasa aplicable será la que corresponda al monto individual resultante de dividir el total del préstamo entre el número de socios .

" Tratándose de Agroindustrias el límite máximo del crédito se entiende por proyecto, sin exceder el monto dictaminado en la evaluación, independientemente del número de accionistas o socios que integran la empresa" (Banco de México, 2).

3.- Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios.

"El Gobierno Federal, como Fideicomitente, representado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público estableció en el Banco de México, S. A., como Fiduciario, el 30 de octubre de 1972, un nuevo Fideicomiso que no otorga financiamiento. Este Fideicomiso ofrece a la Banca Participante, garantía de la recuperación de créditos otorgados a productores de bajos ingresos, asistencia técnica y apoyo económico para el establecimiento de sus propios servicios de asistencia técnica, a fin de que ésta esté en posibilidad de incrementar su intervención en el otorgamiento de créditos agropecuarios" . (Banco de México, S. A., 1 : 49)

"Los objetivos de este fideicomiso son los siguientes : 1°.- Incrementar la intervención de la banca en el financiamiento a pequeños productores agropecuarios; 2°.- Dar una mayor seguridad en la recuperación de los créditos que se otorguen a ese sector de

productores, mediante asistencia técnica complementaria y; 3°.- Suplementar la garantía proporcionada por los acreditados en caso de que estos dada su condición, no cuenten con bienes suficientes para cubrir el porcentaje de garantía exigida por la legislación aplicable" (Ibid : 49).

Para lograr estos objetivos el Fondo garantiza a los bancos y financieras del sector privado "la recuperación de los créditos agropecuarios que otorgue a productores de bajos ingresos, en aquellos casos en que el monto de las garantías, que puedan ofrecer los acreditados, no alcancen a cubrir los márgenes exigidos por la Ley en este tipo de operaciones y siempre que dichos créditos se apliquen a la realización de programas de desarrollo de tipo zonal, o específicas, previamente aprobadas por el Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura". Asimismo tanto a la banca oficial como a la banca privada les concede servicio de reembolso total o parcial de los costos directos

de asistencia técnica, y su importe podrá alcanzar hasta un equivalente igual al 3 % anual del saldo vigente de los créditos que se otorguen y para los que se haya aprobado el reembolso. Los porcentajes a cubrir en cada caso especial (hasta el 6 % anual), se determinarán por el Comité Técnico del fideicomiso, con base a los planes de asistencia técnica aprobadas en la evaluación que se realice para el otorgamiento del crédito. Además, se ofrece asesoramiento técnico para la identificación y evaluación de proyectos de desarrollo agropecuario zonal original y asesoría técnica especializada, para supervisar las evaluaciones de solicitudes de crédito y la realización de los proyectos materia de los préstamos (Ibid : 50, 51).

El personal de las Residencias Regionales y Oficinas Centrales, supervisarán por muestreo de la calidad de la asistencia técnica que se está otorgando. "De observarse deficiencias en la asistencia técnica, se notificará al Banco acreditante con toda oportu-

nidad, a fin de que las corrija, so pena de perder la parte proporcional del reembolso autorizado". (Ibid : 52)

Las características básicas del Programa de Agroindustrias del FIRA son las siguientes :

Objetivos :

- 1.- Elevar el ingreso de los productores agropecuarios, mejorar el nivel ocupacional de la población rural y reducir el costo de los alimentos básicos de la dieta popular.
- 2.- Estimular la exportación de productos agropecuarios, especialmente mejorando su calidad y presentación, mediante conservación, empaque o transformación, a fin de obtener mejores precios en el exterior y mercados más amplios y estables.
- 3.- Diversificar el aprovechamiento de los productos y subproductos agropecuarios por los propios agricultores y ganaderos, y aumentar la eficiencia de la producción.

primaria.

Campos de Inversión:

- a) Establecimiento, aplicación o modernización y rehabilitación de agroindustrias.
- b) Capital de trabajo para compra de materia prima y gastos directos de operación.
- c) Estudios de preinversión.

Tasas de Interés Vigentes

Créditos de Avío :

Monto de Crédito en millones de pesos	Tasa máxima productor s/proporción descontada % anual
Hasta 5	16
Más de 5 hasta 15	17

## Créditos Refaccionarios :

Actividades y Tipo de Productores según su ingreso	Monto máximo del Crédito en millones de pesos	Tasa de Interés al productor % anual
--	---	--------------------------------------

Programa para productores de bajos ingresos PBI y PIDER

Agroindustrias	hasta 2,500	14.0
----------------	-------------	------

Programa para productores de ingresos medios PIM

Agroindustrias pequeñas	hasta 2,500 más de 2,500 a 5,000	16.0
-------------------------	-------------------------------------	------

Agroindustrias medianas	más de 5,000 a 20,000	17.0
-------------------------	-----------------------	------

Para los fines del Programa, son consideradas agroindustrias aquellas plantas que se dediquen a la conservación, transformación, selección y empaqueo almacenamiento de productos agropecuarios. Dentro de este contexto también se consideran, como industrias conexas, las que se dediquen a proveer insumos o servicios para la producción primaria o para las agroindustrias.

Los préstamos refaccionarios a largo plazo son aquellos que requieren de 3 a 15 años para amortizarse y que se destinan a inversiones permanentes y los préstamos de habilitación o avío, o a corto plazo son aquellos que se destinan a cubrir los gastos directos de todo tipo de explotación ganadera o de cultivos, así como los de las agroindustrias agropecuarias y se pagan a la venta del producto.

#### Clasificación de Agroindustrias Financiadas :

- Leche : Pasteurizadoras de leche; cremerías o queserías; deshidratadoras de leche; evaporadoras de leche y procesadoras de suero.
- Carne : Rastros y frigoríficos; empacadoras; obradores; tenerías, carnicerías y salas de corte.
- Huevo : Seleccionadoras; deshidratadoras y frigoríficos.

Granos Básicos : Beneficiadoras de arroz; bodegas mecanizadas; secadoras y molinos harineros (trigo y maíz).

Oleaginosas : Molinos aceiteros; beneficio del coco (crema y subproductos) y elaboración de alimentos protéicos a partir de pastas.

Frutas y Hortalizas : Industrializadoras (conservas y jugos); frigoríficos; seleccionadoras y empaque de productos frescos; vitivinícolas; destilerías; deshidratadoras y congeladoras.

Cultivos Industriales : Fermentadoras de cacao; beneficio de sorgo escobero y beneficio de café.

Alimentos para Ganado : Mezcladoras; deshidratadoras de alfalfa y flor de cempasúchil.

Miel : Beneficiadoras.

Insecticidas : Formuladoras.

Forestales : Abastecimiento de trocerías aserraderos, molduras; fábrica de maderas dimensionales; fábrica de muebles; fábrica de cajas; fábricas de triplay y aglomerados y plantas resinosas (brea y aguarrás)

Fertilizantes : Formuladoras y convertidoras de agua-  
monia.

Hielo : Fábrica de hielo.

Envases : Fabricación de envases.

Bodegas : Servicio de almacenaje.

Transporte: Transportes para productos agrícolas y agroindustriales.

Bienes de Capital

Las ventajas que obtiene el productor agropecuario al obtener créditos del FIRA son las siguientes:

- Paga intereses más bajos y estos se cobran sobre sal

dos insolutos (préstamos de avío y/o refacción).

- Por ningún motivo se hacen cargos extras o se cobran comisiones por apertura de créditos, reciprocidad, inspecciones, etc. (préstamos de avío y/o refacción)

- Es visitado por un técnico especialista en evaluaciones de proyectos de financiamiento, con el fin de analizar su proyecto de inversión en relación a la productividad del mismo, y se le hacen sugerencias para el mejor desarrollo de su empresa (préstamos refaccionarios).

- Se establece un contrato de crédito que ampara ambas partes, bajo lineamientos establecidos por FIRA (préstamos de avío y/o refacción).

- Podrán dirigirse a los técnicos de FIRA para hacerles consultas técnicas o financieras (préstamos de avío y/o refaccionarios).

- Paralelamente a los préstamos refaccionarios tendrán preferencia a recibir préstamos de habilitación o avío.

Los créditos FIRA se pueden obtener en todos los bancos y financiadoras privadas y los bancos oficiales de crédito agropecuario. Asimismo el productor agropecuario puede acudir a la oficina del FIRA (actualmente existen 139 oficinas de FIRA, que se encuentran diseminadas en todo el país), más cercana a él, para que los técnicos de esta oficina le ayuden y expliquen la forma en que debe presentar su proyecto de inversiones.

#### 5.6.4.1 Contabilidad

Esta área se encarga de llevar el registro, ordenamiento y análisis de las operaciones que realice la Sociedad y se rige por principios generalmente aceptados.

Los propósitos fundamentales de la contabilidad son :

- 1.-"Establecer un control absoluto sobre cada uno

de los recursos y obligaciones del negocio."

2.- "Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones efectuadas por el negocio" .

3.- "Proporcionar en cualquier momento, una imagen clara de la situación financiera del negocio."

4.- "Prever con bastante anticipación las probabilidades futuras del negocio."

5.- "Servir como comprobante y fuente de información, ante terceras personas, de todos aquellos actos de carácter jurídico en que la contabilidad puede tener fuerza probatoria conforme a la ley".

(Lara Flores : 9)

Es conveniente que la contabilidad sea llevada por un contador público titulado. Si nuestros recursos no nos permiten contratar uno, será necesario contar con un asesor que controle nuestros estados financieros. El trabajo se le facilitará si guardamos to

das las facturas, relaciones de pagos, talonarios de cheques y todas las notas referentes a pagos e ingresos de la sociedad.

Los Estados financieros muestran la situación en que se encuentra la Sociedad y se dividen en Básicos y Secundarios. Los primeros muestran en forma general la situación financiera a una fecha y los segundos el análisis de cada uno de los conceptos que forman los estados básicos.

Los estados financieros básicos están formados por :

El Balance General.

Estado de Resultados.

Estado de Movimientos de Capital.

Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

A continuación haremos algunos comenta-

rios sobre los conceptos que en las Sociedades de Producción Rural formarán los renglones del Balance General y del Estado de Resultados.

#### Balance General :

El Balance General muestra la situación financiera de la empresa a una fecha determinada. Este documento es importante y le interesa a los socios para conocer las utilidades del negocio y a los acreedores para que determinen si deben otorgar créditos.

Este estado está formado por el activo, pasivo y capital. El activo está constituido por todos los bienes que son propiedad de la sociedad. El pasivo representa todas las obligaciones y el capital contable es la diferencia entre los dos anteriores.

El activo a su vez, se divide en activo circulante, fijo y diferido.

El activo circulante es el de mayor disponibilidad, pues fácilmente se convierte en dinero en

efectivo. Los renglones que lo forman son los siguientes : Caja, bancos, clientes, documentos por cobrar, deudores diversos e inventarios.

La caja es el dinero en efectivo con que cuenta la sociedad con el objeto de hacer pagos menores.

Los Bancos representan la cantidad de dinero que se tiene invertida en depósito en instituciones bancarias.

El renglón de Clientes está formado por las personas a las que les hemos otorgado créditos para la compra de nuestros productos.

Los Documentos por Cobrar son letras o pagarés a favor de la Sociedad.

Los Deudores Diversos son las personas que deben dinero a la Sociedad por un concepto distin

to a la venta de mercancías; un ejemplo : puede ser un préstamo otorgado a un empleado.

Los Inventarios representan en efectivo la cantidad de mercancías de que disponemos para vender, las materias primas y los artículos en proceso, como son cosechas, ganado, productos lácteos, aves, etc.

El activo fijo está compuesto por los bienes que obtiene la Sociedad para llevar a cabo la producción y no con el objeto de venderlos; los renglones que lo forman son : terrenos, edificios, equipo de oficina, equipo de transporte y maquinaria.

El equipo de transporte es el que usará la Sociedad para transportar lo que se requiera, tales como camiones de carga, camionetas, etc.

La maquinaria y equipo están formadas por todas aquellas máquinas y herramientas necesarias para realizar la producción, tales como tractores, palas, picos, arados, bombas para riego, etc., así como

los animales que se usen en la producción como son la yunta del arado, pies de crías, etc.

Los terrenos son los espacios de tierra, propiedad de la Sociedad en los que se puede cultivar. Es necesario considerar que estos conceptos no incluyen las propiedades de los socios que no hayan aportado a la sociedad y sean de su propiedad personal.

El mobiliario y equipo de oficina están constituidos por los escritorios, sillas, máquinas de escribir, etc.

El activo diferido está formado por los gastos pagados por anticipado, por los que se recibirá un servicio. Los principales son : Gastos de Instalación, primas de seguros, rentas pagadas por anticipado e intereses pagados por anticipado.

Los gastos de instalación son los que se hacen para acondicionar la propiedad de acuerdo con las

necesidades de la Sociedad, por ejemplo construir establos, gallineros, graneros, etc.

Las primas de seguros son los pagos que se hacen para asegurar los bienes de la Sociedad contra siniestros.

Las rentas pagadas por anticipado son los pagos que se hacen por concepto de arrendamientos.

Los intereses pagados por anticipado representan a los que se pagan antes de la fecha de vencimiento del crédito.

El pasivo también está formado por circulante, fijo y diferido.

Los renglones que forman el pasivo circulante son aquellos que tienen un plazo de vencimiento menor a un año. Entre ellos se encuentran los proveedores, los documentos por pagar y los acreedores diversos.

Los proveedores son las personas que nos otorgan materias primas a crédito sin pedirnos ninguna garantía documental. Por lo general, estos créditos son de tipo comercial a un plazo de vencimiento de 30, 60 y 90 días.

Los documentos por pagar son las letras de cambio, pagarés, etc., a cargo de la sociedad.

Los acreedores diversos son las personas a las que se les debe dinero por concepto diferente a la compra de mercancías para la producción.

El pasivo fijo son las obligaciones que tienen vencimiento a un plazo mayor de un año como son los documentos por pagar a largo plazo y los créditos hipotecarios.

Los créditos hipotecarios son los préstamos que obtenemos dando como garantía terrenos y edificios.

El pasivo diferido está formado por las cuentas que hemos cobrado por anticipado por las que proporcionaremos un bien o un servicio.

El capital, contablemente hablando es la diferencia entre activo y pasivo.

Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias.

El Estado de Pérdidas y Ganancias muestra la forma en que se ha obtenido la utilidad o pérdida de el ejercicio que en el Balance General aparece aumentando o disminuyendo el capital.

Los principales conceptos que incluye este estado son los siguientes :

Ventas , - Las ventas representan el total de la producción que ha sido vendida durante un período. A este concepto se le deben restar las devoluciones sobre ventas (que es lo que los compradores nos

han regresado por encontrarse en malas condiciones o no ser lo que ellos habían solicitado) y rebajas sobre ventas (son los descuentos que hacemos a los compradores por adquirir una cantidad determinada de productos o por pronto pago). El resultado obtenido se llama "Ventas Netas".

Costo de Ventas.- Incluye todos aquellos conceptos que intervienen directamente en la producción, como es el caso de la mano de obra y los insumos (como son semillas, fertilizantes, servicios, etc.). Este rubro representa lo que nos ha costado la producción de lo que estamos vendiendo.

La diferencia entre las ventas netas y el costo de ventas se llama "Utilidad Bruta".

Gastos de Operación: estos gastos se constituyen por todas aquellas erogaciones que son necesarias para la producción pero que intervienen indirectamente en ella, como es el caso de los Gastos de Venta,

## Gastos de Administración y Gastos Financieros.

Los Gastos de Venta son aquellos que se realizan con el objeto de colocar nuestros productos en el mercado, como es el caso de la propaganda, de los sueldos a los vendedores, de la renta del local comercial en caso de que se tenga, etc.

Los Gastos de Administración son los que se efectúan por concepto de sueldos a empleados administrativos, como secretarias, jefe del departamento contable, etc.

Los Gastos Financieros son los intereses por préstamos que se nos han otorgado.

Otros Gastos significan aquellas erogaciones que se realizan esporádicamente y que debido a su naturaleza, no pueden incluirse en ninguno de los conceptos de gastos de operación.

En la empresa pueden existir productos

que son aquellas utilidades obtenidas por la realización de algún negocio que no entra dentro del giro de la Sociedad, como es el caso de la venta de un activo al cual se le ha obtenido una ganancia. En este caso, los productos financieros se le restarán a los gastos financieros si es que estos son mayores; a la inversa, si los productos financieros son mayores que los gastos, estos últimos se les restarán a los primeros.

Al restarle a la Utilidad Bruta los gastos de operación se obtiene la Utilidad del Ejercicio. En otras empresas a la utilidad se le debe restar el Impuesto Sobre la Renta y la Participación a los Trabajadores en la Utilidad .

#### Libros Principales.

. Las leyes mercantiles indican que deben existir en toda empresa los siguientes libros y registros :

- Libro de Inventarios y Balances.

- Libro Diario
- Libro Mayor

Estos libros son los principales y todos los que se derivan de ellos con el objeto de analizar detalladamente las operaciones, son los libros auxiliares.

El Libro de Inventarios y Balances incluye los Balances Generales de todos los ejercicios y la relación de cada una de las cuentas de activo y pasivo. También se registran aquí los Estados de Perdidas y Ganancias y las Balanzas de Comprobación.

La relación de cada una de las cuentas del activo y pasivo es el desglose de los conceptos que forman un renglón determinado; por ejemplo :

En el Balance se tiene un renglón que

dice :

Inventarios 700,000.00

La relación de inventarios dirá :

Relación de Inventarios			
Practicada el 1°. de junio de 1978			
	Materias Primas :		
1 ton.	Fertilizantes y Abonos	6,000.00	6,000.00
20 ton.	Semillas	3,000.00	60,000.00
	Productos en proceso:		
100 ton.	Maíz	3,800.00	380,000.00
20 ton.	Alfalfa	6,000.00	120,000.00
	Productos terminados		
35.3 ton.	Maíz	3,796.00	<u>134,000.00</u>
			700,000.00

La primera columna contiene la cantidad de unidades que se tienen en inventarios.

La segunda columna contiene el concepto .

En la tercera columna se anota el costo unitarios de cada uno de los conceptos que forman en este caso los inventarios.

En la cuarta columna se registra la cantidad total de cada una de dichos conceptos.

#### Libro Diario.

En el libro diario se registran cada una de las operaciones que se efectúan en orden progresivo. En este libro se anotan todos los datos necesarios que complementen la información que en un momento dado se puede requerir, como es : la fecha en que se efectúa la operación, nombre de los que intervienen en ella, tipos de documentos que la amparan con su fecha de vencimiento

y las condiciones bajo las cuales se realiza la operación.

En el rayado del libro diario existen las siguientes columnas :

Número de asiento : este número es el del orden de la operación que estamos registrando.

Folio del Mayor : aquí se registra el número de las cuentas en que se ha asentado la operación en el Libro Mayor, del que hablaremos más adelante.

Redacción : En esta columna se anota la fecha en que se ha realizado la operación, las cuentas que se han afectado, tanto de cargo como de abono, en este orden y la explicación de los asientos realizados en forma concreta pero con todos los datos que requiera.

En las columnas de Cargo se anota las cantidades que se están cargando a cada una de las cuen

tas.

En las columnas de abono se registran las cantidades que será abonadas a cada cuenta.

Por ejemplo : Supongamos que la Sociedad de Producción Rural "X" inicia sus operaciones el primero de enero de 1978, su giro es la producción de frutas y legumbres. Esta Sociedad cuenta con un capital de \$2'000,000.00 y está formada por 20 socios.

Ese mismo día, se compran a crédito semillas para la siembra a Almacenes "Y" por la cantidad de \$ 5,000.00 según factura 120, a un plazo de 90 días.

Con la misma fecha, se adquiere a crédito un tractor con valor de \$ 120,000.00, por el cual se firma pagaré. Se irá pagando mensualmente a Almacenes "Y".

Se efectúa la compra de una máquina de escribir modelo 013, marca "B", por la cantidad de

\$ 6,000.00 que se pagan en efectivo, según factura 138.

El libro diario sería de la siguiente

manera :

Diario No. 1 Sociedad de Producción Rural "X"			
1	— Enero 1°, 1979 —		
	1	Caja	65,000.00
	2	Bancos	600,000.00
	3	Inventarios	290,000.00
	4	Maquinaria y Equipo	100,000.00
	5	Muebles y equipo de Oficina	55,000.00
	6	Terrenos	800,000.00
	7	Edificios	90,000.00
	8	Capital	
		Apertura del Ejercicio de acuerdo con Balance Inicial.	2'000,000.00
2	— Enero 1°. —		
	3	Inventarios	5,000.00
	9	Proveedores	
		Compra de semillas a Almacenes "Y" a un plazo de 90 días, según factura No. 120.	5,000.00
3	— Enero 1°. —		
	4	Maquinaria y Equipo	120,000.00
	10	Acreedores Diversos	
		Compra a Crédito de tractor a Almacenes "Y", por el que se ha firmado pagaré.	120,000.00
4	— Enero 1°. —		
	5	Muebles y Equipo de Oficina	6,000.00
	1	Caja	
		Compra de máquina de escribir Mod. 013.	6,000.00

Como se puede observar, la primera columna corresponde al número de la operación efectuada, la "1" es la de apertura, la "2", la compra de semillas, etc.

La segunda columna representa el número de folio (hoja) correspondiente al libro mayor, por ejemplo : Caja, será la primera hoja de este libro, Bancos la segunda, etc.

La tercera columna contiene la fecha en que se realiza la operación, el nombre de la cuenta que ha sido afectada y la redacción que explica la operación que se está registrando.

La cuarta columna corresponde al debe, o sea a los cargos que se realizan.

Y la quinta columna representa el haber o los abonos que se están efectuando.

El libro diario muestra las operaciones en forma detallada y en orden progresivo con base en la fecha que se realiza; sin embargo, en él no se puede observar el movimiento y el saldo en cada una de las cuentas, para lo cual se requiere el libro mayor.

Libro Mayor :

Es aquel donde se abre una cuenta para cada uno de los renglones que forman el activo, pasivo y capital.

Este libro muestra el movimiento y el saldo de cada una de las cuentas. En él se anotan los asientos que se efectúan en el libro diario por concepto de las operaciones realizadas : la fecha, contracuenta, número de asiento en el libro diario, número de folio de la contracuenta, los cargos y los abonos.

Por ejemplo :

Nuestra primera operación en el libro diario fue la de depositar \$ 65,000.00 en la Caja, la cuenta de Caja en el libro mayor dirá :

1		CAJA						1			
Debe								Haber			
1978		1978									
Ene.	1	Capital	1	8	65,000.00	Ene.	1	Muebles y Eq.Ofna.	4	5	6,000.00

Las dos primeras columnas del debe corresponden a la fecha en que se efectúa la operación.

La tercera columna representa la contra-

cuenta que se vio afectada al realizar la operación.

La cuarta columna es el número con el que se realizó el asiento en el libro diario.

La quinta columna corresponde al número de folio (hoja) de la contracuenta del libro mayor.

Y la sexta columna representa la cantidad que se ha cargado a la cuenta de caja.

El haber está representado por la operación de la compra de la máquina de escribir efectuada el mismo día, nuestra cuenta de Muebles y Equipo de Oficina dirá :

5		MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA				5		
Debe								Haber
1978		1978						
Ene. 1	Capital	1	8	55,000.00				
Ene. 1	Caja	2	1	6,000.00				

El primer renglón representa al asiento de apertura con cargo a Muebles y Equipo de Oficina, con abono a Capital.

El segundo renglón representa la compra de la máquina de escribir con abono a Caja, porque el pago se realizó en efectivo.

Por su parte, la cuenta de Capital se verá de la siguiente forma :

8		CAPITAL										8	
Debe												Haber	
1978		1978											
							Ene. 1	Varios					
													2'000,000,00

En este caso, debido a que son varias cuentas por las que se abona una cantidad, sólo se abona a varios y no se especifican los números de cuentas del libro mayor.

Estos son, a grandes rasgos, los libros que de acuerdo con las leyes mercantiles se deben llevar. Estos libros nos proporcionarán información para la toma de decisiones y nos dirá en un momento dado cuando y como se empleó el dinero, sirviéndonos además de control.

6. EL PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Si consideramos al Licenciado en Administración como un coordinador de recursos técnicos, económicos y materiales, encaminándolos hacia objetivos definidos, comprenderemos la importancia de este profesionalista en las Sociedades de Producción Rural. En éstas, como en cualquier otro tipo de empresa, surge la necesidad de la implantación de sistemas administrativos que permitan la creación de una estructura que contenga jerarquías, mandos y funciones a desempeñar por cada uno de los individuos que integran la organización y evita la duplicidad de funciones, con el fin de facilitar el logro de los objetivos mencionados.

El Licenciado en Administración es la persona más indicada para dirigir a l personal administrativo y operativo, para encargarse de la determinación de sueldos y salarios, de la creación de incen-

tivos, de la valoración de políticas, de la implantación de sistemas de seguridad industrial; interviene además, en la producción, en las etapas de planeación y control, en la distribución y tráfico de la materia prima, en los diagramas de flujo, en la comercialización de los productos, en la distribución y transporte de ellos, en políticas y pronósticos de ventas, en crear una imagen adecuada de la organización en base a sus objetivos, en las relaciones públicas y en la dirección y control de la actividad de las ventas; en el aspecto financiero, contribuye a la implantación de los presupuestos, en la búsqueda de financiamiento, en la determinación de inversiones normales y de recursos excedentes, en el pago de los impuestos fiscales, etc.

Además por su papel de coordinador el Li cenciado en Administración dada su preparación académica y el conocimiento integral de una empresa, puede formar parte de la Junta de Vigilancia de estas Sociedades

eficientemente, siendo él quien coordine todos los estudios concerniente a la medición de la eficiencia, planeando, examinando, evaluando e informando. A pesar de que las Sociedades de Producción Rural, debido a sus características, tienden a ser pequeñas y existen en ellas pocos departamentos o divisiones, requieren de la administración de su personal, de su proceso de producción, de la distribución y promoción de sus productos y del financiamiento y mayor rendimiento de los escasos recursos económicos disponibles, ya que "la misión fundamental de la administración, es coordinar las diferentes actividades y todos los recursos humanos, técnicos y materiales de una empresa, con el fin de lograr la meta de la misma, en la forma más eficiente posible" . (Alvarez : 32).

Sin embargo, la misma limitación de recursos de las Sociedades de Producción Rural, será un obstáculo para la contratación de Licenciados en Admi-

nistración. Es eminentemente necesario que los socios sean conscientes de la importancia que tiene la administración, realizada por un profesional, en lograr la productividad de la empresa y que contar con un buen administrador, es una inversión, cuyo rendimiento se hará cuantitativo al evaluar el funcionamiento de la organización.

Se debe evitar, dentro de estas Sociedades la falta de preparación en la aplicación de las técnicas administrativas y el empirismo si se quiere evitar el fracaso de ellas.

No esperamos que se contraten profesionistas para cubrir todos los niveles de la empresa, pues sabemos que se cuenta con pocos recursos en el campo; sin embargo, consideramos que para los puestos directivos (como es el del Administrador General) es indispensable un Licenciado en Administración que cuen

te con los suficientes conocimientos para dirigir una organización de este tipo.

7. CONCLUSIONES

1).- Las Sociedades de Producción Rural son un esfuerzo del Gobierno Federal, con objeto de tratar de solucionar algunos de los problemas existentes en el campo, apoyando así un proceso de organización de la agricultura campesina en unidades de producción mayores para utilizar más eficientemente los recursos renovables y no renovables; favorecer una distribución más equitativa del ingreso dentro de las unidades de producción; mejorar la posición competitiva de los campesinos en los mercados de productos e insumos y facilitar procesos de transformación de las cosechas que aumenten el valor agregado en la fase agrícola.

Se debe fomentar la creación de Empresas Rurales con objeto de que la producción se efectúe en forma organizada facilitando así el logro de los objetivos.

Por medio de la Empresa podrá desarrollarse el sector agropecuario en nuestro país; mientras no se constituyan formas organizadas para la producción, los problemas no se solucionarán.

Debe considerarse a esta empresa Rural como un creador de riqueza con la función económica como su principal objetivo, en beneficio de la sociedad.

La Organización representada por unidad interna permite contar con una estructura para la coordinación del esfuerzo humano mediante la definición de funciones y la responsabilidad y autoridad consecuentes; la eficaz coordinación de departamento o áreas de trabajo al través de la jerarquía, comunicación y relacionamiento de objetivos, planes, políticas, procedimientos y programas. Puede lograrse el mejor aprovechamiento de los recursos con ayuda de la organización y la aplicación de las técnicas administrativas moder-

nas.

2).- Por su parte el Gobierno Federal les ha ofrecido las ventajas que da la Ley de Reforma Agraria a las industrias rurales (artículo 178 al 186), y por otro lado en la Ley General de Crédito Rural se establece que el Sistema Oficial de Crédito Rural, concede primacía y amplias facilidades para financiar a estas sociedades. El costo de este financiamiento será siempre menor al que otorga la banca privada. Asimismo se establece que estas sociedades se formarán con un mínimo de diez socios, esto ofrece la ventaja de que la empresa cuente con mayor cantidad de recursos de los que contaría un solo colono o pequeño propietario, y además, las ganancias que se obtengan beneficiarán a mayor número de familias.

El capital mínimo necesario es menor al requerido en cualquier otro tipo de sociedad y esto fa-

to que garanticen el movimiento y guarda de los productos conforme a las necesidades de la recolección agrícola y la conservación y distribución de ellos.

3).- La administración puede aplicarse dentro de cualquier empresa por muy pequeña que esta sea y es de vital importancia dentro de las Sociedades de Producción Rural, pues sólo con la implantación de métodos, se logrará el mejor aprovechamiento de los recursos naturales.

Cada una de las áreas funcionales debe tratarse adecuadamente, aplicando técnicas administrativas; es necesario que se establezcan sistemas que se hayan creado en base a las características de estas Sociedades.

4).- El contar con créditos adecuados y oportunos a un costo bajo, estimulará la creación de So

ciedades de Producción Rural, por esto se hace eminentemente necesaria la difusión de las fuentes de financiamiento públicas que existen y están a disposición del sector agropecuario, con el objeto de que los interesados las conozcan, ya que uno de los principales problemas que padece el campesino para trabajar, es la falta de recursos económicos y el desconocimiento de la manera conveniente de obtenerlos.

La creación, por parte de la institución que financía la Sociedad de Producción Rural, de grupos de asesores distribuidos en el país, es muy necesaria, ya que con esto asegurarán el buen funcionamiento de la Sociedad y con ellos la recuperación de los créditos otorgados.

5) El Gobierno debe establecer los canales adecuados para que los Licenciados en Administración puedan participar en la organización para la producción.

El Licenciado en Administración debe contribuir de manera más activa en el sector agropecuario para facilitar la productividad en el mismo.

En la empresa rural debe existir una administración técnica y científica, pues ante la complejidad del ambiente en que se desarrolla, sus problemas ya no pueden resolverse simplemente por la intuición o experiencia, se requiere que sean tratados con una administración profesional, para satisfacer los intereses de los colonos o pequeños propietarios y de los particulares en general, así como los de orden social, a través de la función productiva de bienes y servicios.

6).- Por otra parte, se debe promover la creación de Centros de Capacitación y Adiestramiento concebidos en la Ley de Reforma Agraria (artículo 184), para el desarrollo de los campesinos, con el objeto de obtener un mejor aprovechamiento de los recursos naturales. Los frutos de la asistencia técnica de

penden en importante medida de que se logre mejorar la capacitación de los trabajadores rurales. Este aspecto debe relacionarse con los esfuerzos del sistema educativo con el mismo propósito.

La educación agrícola superior desempeña un papel clave, lo mismo en el área de la investigación para impulsar el adelanto técnico, que en la docencia con el fin de capacitar profesionales con las especialidades requeridas por el sector agropecuario.

Es indispensable coordinar la labor de los planteles educativos existentes, de modo que estos respondan como un conjunto articulado a las demandas de técnicos de nivel superior para las diferentes ramas de la producción y en cada una de las regiones del país de acuerdo con las peculiaridades ecológicas y las condiciones sociales.

Se hace necesario que las Universidades que imparten la carrera de Licenciado en Administración, incorporen a ésta planes de estudios que contengan materias de administración agropecuaria que concienticen al estudiante de la situación en que se encuentra el campo y sus repercusiones en la población campesina y en la economía del país.

Se debe crear, a nivel universitario, un organismo que promueva por medio de concursos la investigación en el área de administración rural, con el fin de que se establezca un sistema aplicable a las agroindustrias mexicanas, de acuerdo a sus características.

Será conveniente además, considerar la posibilidad de que el servicio social de la Licenciatura en Administración, se realicen en estas Sociedades, en las cuales, los estudiantes de la carrera pon

drian en práctica sus conocimientos teóricos y obtendrían experiencia, beneficiando así al país en general.

## BIBLIOGRAFIA

- Alvarez Anguiano Jorge "Auditoría Administrativa"  
Edición Especial para la F.C.A.  
U. N. A. M.
- Arias Galicia Fernando "Administración de Recursos  
Humanos"  
1976 <sup>2</sup>  
México: Edición Trillas, S. A.
- Banco de México, S. A. "Características y Finalida-  
1978 des de los Fondos Instituidos  
en Relación con la Agricultu-  
ra en el Banco de México".  
México : Depto. de Divulgación  
Técnica y Publicaciones del  
FIRA
- Banco de México, S. A. "Circular Número 1833/78"  
(2) 1978
- Durán Silva Manuel "La Empresa Agropecuaria Me-  
1970 xicana"  
México : Editado por Despacho  
Manuel Durán.

Fernández Arena José  
Antonio "a" 1974 "Introducción a la Adminis-  
tración"  
México : F.C.A. U. N. A. M.

Fernández Arena José  
Antonio "b" 1975<sup>4r</sup> "La Auditoría Administrativa"  
México : Editorial Diana, S. A.

Hunt, Pearson, et al 1974<sup>4</sup> "Financiación Básica de los Ne-  
gocios"  
México U. T. E. H. A.

Lara Flores Elías 1978<sup>8</sup> "Primer Curso de Contabilidad"  
México : Editorial Limusa.

Ley Federal de la Refor- México : Izcalli  
ma Agraria 1978<sup>3</sup>

Ley Federal del Trabajo México : Porrúa, S. A.  
1975<sup>27</sup> (1970)

Ley General de Crédito  
Rural 1978<sup>2</sup>

México : Subdirección General de Crédito.  
Gerencia de Organización y Asistencia Técnica. Departamento de Divulgación.

Pérez Lizaur Jacobo

"La Administración Técnica-mente Aplicada en la Empresa Agropecuaria"  
Tesis Profesional  
México : U. N. A. M.

Sector Agropecuario y Forestal  
1978

Secretaría de Programación y Presupuesto.  
Dirección General de Programación.

Staton William J.  
1976

"Fundamentos de Marketing"  
México : Mc Graw-Hill

Terry George R.  
1975<sup>7</sup>

"Principios de Administración"  
México : Compañía Editorial Continental, S. A.

Tousley Rayburn Clark  
y otros

1972

"Principios de Mercadotec-  
nia:

México : UTEHA

Vázquez Tercero Héctor  
1978<sup>2</sup>

"Estímulos Fiscales a la Ac-  
tividad Industrial"

México : Tecnos Editores.

Velázquez Mastretta  
Gustavo y Otros

1977

"Apuntes para Técnicas Admi-  
nistrativas de la Producción"

México : Editorial Limusa.