

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS

Departamento de Administración Agropecuaria



**REESTRUCTURACIÓN DE UNA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN
RURAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, CASO
AGROPECUARIA PRO MEJORAMIENTO DEL AGRO
GUANAJUATENSE S.P.R DE R.L.**

Por:

ROBERTO CARLOS GUTIÉRREZ AGUILAR

TESIS

Presentada Como Requisito Parcial Para

Obtener el Título de:

INGENIERO AGRÓNOMO ADMINISTRADOR

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México, Febrero de 2016

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

REESTRUCTURACIÓN DE UNA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA, CASO DE LA AGROPECUARIA PRO
MEJORAMIENTO DEL AGRO GUANAJUATENSE S.P.R. DE R.L.

POR:

ROBERTO CARLOS GUTIÉRREZ AGUILAR

TESIS

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

INGENIERO AGRÓNOMO ADMINISTRADOR

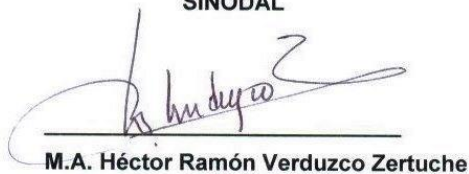
APROBADA

PRESIDENTE DEL JURADO



M.C. Rolando Ramírez Segoviano

SINODAL



M.A. Héctor Ramón Verduzco Zertuche

SINODAL



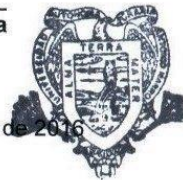
MAE. Francisco Ortiz Serafin

COORDINADOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS



Dr. Lorenzo Alejandro López Barbosa

Universidad Autónoma Agraria
"ANTONIO NARRO"



Buenavista, Saltillo, Coahuila, México, Febrero de 2016

DIV. CS. SOCIOECONOMICAS
COORDINACION

DEDICATORIAS

Principalmente A UN ANGEL QUE TENGO EN EL CIELO, A MI MADRE, que aunque no presencialmente fue mi compañía en todo momento, que una y otra vez me tomó de la mano cuando yo desvanecía por mi camino, y a DIOS por darme la fortaleza de seguir adelante ante las adversidades, pero sobre todo por mi PADRE que a través de Él me demostraste tu amor.

A MI MADRE: Ma. de los Ángeles Aguilar Rojas



Por ser el ángel de mi guarda.

A MI PADRE: Mario Gutiérrez Alfaro

Por ser el hombre que más quiero y admiro, por enseñarme a ser una persona de bien y con valores, que con trabajo, sacrificios, esfuerzo, dedicación y apoyo incondicional haz permitido que yo haya llegado a concluir este ciclo que es parte de mi formación profesional, que a pesar de todo siempre estuviste apoyándome y creíste en mí. Porque eres mi motivación e inspiración, por estar siempre con nosotros, tus hijos. Gracias Papá.

A MIS HERMANOS: Mario, Candy y Socorro

Por haber recibido el apoyo, cariño, confianza, comprensión y sobre todo el amor que a pesar de lo vivido nos mantiene unidos como hermanos y familia, gracias por hacerme sentir que están conmigo, así como yo con ustedes, los quiero mucho.

A MIS ABUELOS, TIOS Y PRIMOS:

Que de una manera u otra me apoyaron y por sus buenos deseos, en especial a mi Abuela Luz, por la poderosa que siempre me daba al salir lejos de casa, llevando conmigo la bendición a donde quiera que fuera.

A mi novia Silvia por el cariño, apoyo y compañía que durante el tiempo que llevamos juntos me ha demostrado.

A mis amigos y amigas de Carrera y Generación: Disra, Cheko, Kalimba, Nene, Caba, Teo, Roke, Xochitl, Chely, Suzy, Vero, Clau, Luz, Yami y Nancy por su amistad y compañerismo en esta etapa tan importante en mi vida.

A quienes fueran mi segunda familia en Saltillo que convivimos y compartimos muchas experiencias juntos, a Yampa, Gabino, Witto, Luz, Kiros, Ram, Father, Aaron, James, Jonhy, Aldo, Charly, Julay, Diego y a todos y cada uno de mis amigos que formaron parte de mi vida, por su valiosa amistad gracias!

AGRADECIMIENTOS

A mi Alma Terra Mater,

Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro

**Por haberme abierto las puertas y dado la oportunidad de ejercer mi
carrera y formarme como**

Ingeniero Agrónomo Administrador

A todos y cada uno de los profesores que me impartieron clases, que fueron parte de mi formación profesional en ésta casa de estudios.

Al Dr. Antonio Fajardo Oyervides, al Lic. Francisco Ortiz Serafín, Ing. Tomás Alvarado, Ing. Rogelio Pérez Niño, al Dr. Lorenzo López Barbosa y a mi tutor el Ing. Heriberto Ríos Tapia que además como docentes en ellos encontré un amigo.

En especial al Ingeniero Rolando Ramírez Segoviano por su dedicación y tiempo, que me permitió como Asesor Titular para la elaboración de esta Tesis, por compartirme de su conocimiento y experiencia, por guiarme, apoyarme y ser parte de mi formación profesional lo cual tendré muy presente en mi futuro como profesionista, quedo inmensamente agradecido.

Y a mis Sinodales al Ing. Héctor Ramón Verduzco y MAE. Francisco Ortiz Serafín por la atención y apoyo para la realización de esta tesis, quedo agradecido por ser parte de mi formación profesional.

A todas y cada una de las personas que confiaron en mí, que de una u otra manera me apoyaron, me brindaron confianza y amistad, gracias por formar parte de esta bella etapa universitaria lo tendré muy presente en mi vida profesional, mil gracias.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	i
ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS	iii
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	3
Justificación	3
Objetivos generales	4
Objetivos específicos	4
Hipótesis	4
Metodología	5
Palabras claves	6
CAPITULO I	7
MARCO TEÓRICO	7
1.1 Fundamento Legal	7
1.2 Organización de productores	8
1.2.1 Elementos de la organización	9
1.2.2 El liderazgo dentro de la organización	10
1.3 Economías de escala	11
1.4 Sociedad de Producción Rural	13
1.4.1 Administración de una Sociedad de Producción Rural	14
CAPÍTULO II	20
FIGURAS JURIDICAS	20
2.1 Conceptos básicos a considerar	20
2.2 Sustento legal	22
2.3 Tipos de figuras jurídicas	23
2.4 Niveles de Organización	24
2.5 Los beneficios que ofrecen éstas sociedades	26
2.6 Elección de la Figura Jurídica de interés	29
2.7 Estatutos de una Sociedad de Producción	30
2.8 Sociedad de Producción Rural	31
2.8.1 Marco Jurídico	31
2.8.2 Integrantes	31
2.8.3 Capital Social	31
2.8.4 Duración	32
2.8.5 Objeto Social	32
2.8.6 Autoridades Internas	32
2.8.7 Régimen de responsabilidad	33

2.8.8 Situación Fiscal	33
CAPÍTULO III.....	35
ANTECEDENTES DE LA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	35
3.1 Formalización de la organización.....	35
3.2 Punto de Quiebra.....	36
3.3 Inicio de la Reorganización	38
3.3.1 Análisis de las situaciones que ocasionaron la problemática.....	38
3.3.2 Como aprovechar ésta reestructuración	40
3.4 Acciones realizadas y expectativas.....	41
3.5 Ventajas de la reorganización	42
3.6 Qué logrará la Sociedad de Producción Rural	43
CAPÍTULO IV	45
RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN PARA LA REESTRUCTURACIÓN	45
4.1 La nueva organización.....	45
4.1.1 Datos generales de la organización.....	45
4.2 Organigrama de la Organización	46
4.3 De la primera asamblea	47
4.4 De la nueva acta constitutiva	48
4.5 Del estatuto.....	54
4.5.1 De los Socios:	55
4.5.2 De los órganos de representación	55
4.6 Beneficios esperados con la reestructuración	57
CAPÍTULO V	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
5.1 Conclusiones	58
5.2 Recomendaciones	60
BIBLIGRAFÍA.....	61
ANEXOS.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS

Cuadro 1. Figuras Jurídicas	23
Figura 1. Organigrama de la Organización.	46

INTRODUCCIÓN

El campo mexicano día a día enfrenta retos y constantes cambios, a los cuales los productores agrícolas junto con sus actividades cotidianas que son su principal fuente de ingresos y sustento de sus familias, se ven obligados y en la necesidad de adaptarse, de trabajar mediante esquemas que propicien el desarrollo del sector agrícola, donde la organización entre pequeños productores cause impacto en el mercado tanto local como nacional, abriendo nuevos mercados, oportunidades de interacción, actualización, participación y negociación para la producción.

En esta perspectiva, el gobierno federal en el Plan Sectorial de Desarrollo, en el cual funge como cabeza de sector la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, establece entre sus objetivos el promover la asociatividad entre los productores rurales en busca de acrecentar su capacidad de negociación, bajo la premisa de que al eliminar el minifundio, los productores podrán tener un mayor acceso a tecnologías y financiamiento, así como al desarrollo de capacidades, lo que en su conjunto les permitirá incrementar sus rendimientos y/o calidad, además de abrirles la oportunidad para tener acceso a nuevos mercados o en su defecto avanzar en la cadena de valor, lo que les permitirá ensanchar sus utilidades y con ello el impulso hacia la reconversión de sus cultivos.

Hay una creciente participación de empresas privadas en el campo, compradoras de insumos agroindustriales, que están vinculándose cada vez más agresivamente con productores del sector social y con productores privados; hay organizaciones no gubernamentales, asociaciones civiles, que están actuando de manera más dinámica y que desempeñan un papel importante entre las organizaciones de productores y los diferentes mercados, o entre las organizaciones de productores e instituciones gubernamentales.

Por ejemplo, todas las financieras que están surgiendo, instituciones civiles que dan asistencia técnica, que facilitan el acceso a mercados, que hacen el enlace entre empresas privadas, nacionales o transnacionales, con productores, todo entorno a los

cambios institucionales que de cierta manera inciden a través de las políticas propuestas, en cambios en las tendencias y esquemas de participación, por lo tanto los productores deben de ser partícipes y estar acordes a esos cambios de tal manera que continúen siendo competitivos y que su participación en los mercados sea más activa.

Es aquí donde los esquemas de asociatividad que se plantean retoman importancia, sin embargo otro elemento que afecta es la informalidad de los grupos, lo que de cierta manera merma los beneficios que les otorga la asociatividad, por lo tanto es importante la formalización a través de las figuras asociativas existentes, procurando seleccionar aquellas que les otorgue mayores ventajas en su actuar, tanto como proveedores de materias primas y/o producto de consumo directo, como en la compra de sus insumos.

Las organizaciones son conjuntos estructurados por un grupo de individuos que coordinan sus recursos y esfuerzos con el fin de alcanzar objetivos en común. Esto consiste en la asignación, clasificación e identificación de tareas y actividades dentro de una asociación.

Por lo tanto, la organización económica de productores es el proceso y la forma para la integración del trabajo y los recursos productivos, en estructuras asociativas de carácter empresarial, para el desarrollo asociado, cooperativo o colectivo del proceso de producción cuidando y defendiendo los intereses de los miembros y de la sociedad, de manera total o parcial, para lograr economías de escala que faciliten el acceso a pequeños productores agrícolas a la reconversión de sus cultivos mediante la tecnología, información, tecnificación, acceso a créditos, financiamiento y a nuevos mercados, buscando acrecentar los ingresos de los productores y sus familias.

Bajo este panorama, a través del presente trabajo se busca plasmar las acciones emprendidas en reorganizar a un grupo de productores que fracasó en su primer intento, retomando las experiencias vividas para no caer en los mismos errores, bajo la premisa de que conjuntando esfuerzos se verán favorecidos en primer instancia en la capacidad de negociación adquiriendo los incentivos que otorga el Gobierno Federal por conducto de ASERCA en el Programa de Agricultura por Contrato, proyectando en un futuro trascender en la cadena de valor así como, de ser necesario, en la reconversión de los cultivos respectivamente.

El presente documento está conformado por cinco capítulos, en los cuales se encontrará información más precisa sobre la organización de productores, las figuras jurídicas

existentes, los antecedentes de la organización que se tomó como modelo para la presente investigación y por último los resultados alcanzados a través de la intervención del técnico, para culminar con un apartado de conclusiones y recomendaciones que se espera sean de utilidad de nuevas organizaciones o de guía para técnicos para que no se comenten las mismas omisiones que la organización sujeta de estudio y que prestadores de servicios profesionales con falta de ética profesional abusen de sus conocimientos y hagan daño al agro mexicano.

Es importante señalar que el trabajo de campo se desarrolló durante la realización de las prácticas profesionales que se exigen en el último semestre de la carrera de Ingeniero Agrónomo Administrador de la División de Ciencias Socioeconómicas de la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro.

Planteamiento del problema

Como se observará en reiteradas ocasiones en el presente documento, uno de los problemas de los productores es la falta de conocimientos de organización, gestión, control y administración empresarial, lo que los hace presas fáciles de personas sin escrúpulos que llegan y les ofrecen apoyo, cuando lo que buscan es su beneficio propio y se olvidan de beneficiar al productor.

Otro elemento fundamental es la escala de producción bajo la cual operan la gran mayoría de los productores rurales, que por su volumen de producción y desconocimiento de los estándares de calidad exigido en los mercados, requieren de la intervención de intermediarios primarios y que son los que pagan los precios más bajos de la cadena de valor, pero sin ellos, esos productores difícilmente, por sí solos, podrían acceder al siguiente eslabón de la cadena de valor.

Justificación

Un esquema, que inclusive, según se señaló en la introducción, está plasmado en el Plan Sectorial de desarrollo, es la asociatividad de productores en la cual se busca la conjunción de esfuerzos y recursos para acrecentar su capacidad de negociación y gestión, permitiéndoles acceder a beneficios gubernamentales, trascender en la cadena de valor, acceder al financiamiento, acceso a nuevas tecnologías, todo ello en su conjunto sin lugar a dudas, se verá reflejado en mayores ingresos para los productores y sus

familias, lo que en un futuro cercano, establecerse esquemas bien definidos y eficientes, impactarán en el mitigar el monstruo de la pobreza que en la actualidad aqueja al medio rural.

Por lo anterior, se hace necesario que se analicen las experiencias que los productores han vivido en sus procesos de asociatividad, señalando sus deficiencias y sus bondades, para que los demás aprendan de éstas y en su momento sean coadyuvantes para efficientar estos procesos, pero sobre todo que los productores no sean engañados.

Objetivos generales

Analizar los factores que influyeron en el fracaso de la organización AGROPECUARIA PRO MEJORAMIENTO DEL AGRO GUANJUATENSE SPR de RL, así como los elementos coadyuvantes para su reorganización y mecanismos para salvaguardar los intereses de los productores, ya que en la primera experiencia sufrida se vieron timados por los técnicos responsables de apoyarlos.

Objetivos específicos

- 1) Construir un marco teórico que permita conceptualizar la terminología utilizada y de donde emana las disposiciones legales para la formalización de las organizaciones rurales.
- 2) Contextualizar el punto de quiebre de la organización.
- 3) Definir las ventajas y desventajas de la organización de productores.
- 4) Establecer los mecanismos para la reorganización de los productores.

Hipótesis

- ✓ La falta del conocimiento y desarrollo de capacidades administrativas, contables y de algunas otras actividades de ámbito operacional de los socios y miembros de la organización, hace que los productores sean objeto de abusos de personas que cuentan con conocimientos técnico-administrativos y de organización.
- ✓ La no contratación de una gerencia profesional en la conformación de una empresa rural es coadyuvante para el fracaso de la misma.

Metodología

Cabe señalar que el presente trabajo, más que una investigación documental y de campo, se basó en hechos pasados y expectativas de los alcances de las acciones emprendidas, por lo que las principales fuentes de información fueron secundarias y la información primaria se derivó de las acciones emprendidas.

- ✓ Revisión y análisis de fuentes de información secundarias relacionadas con el tema, el cual fungió como base para las acciones emprendidas, además se acudió con expertos en la materia para que dieran sus puntos de vista e hicieran recomendaciones para eficientar los trabajos.
- ✓ Análisis y determinación del problema que coadyuvó a la Organización a verse en una situación trunca y abandonada.
- ✓ Revisión de los estatutos existentes del acta constitutiva, con la finalidad de crear una propuesta atractiva y exponerla a quienes formarán parte de la organización, mostrando la seguridad y conocimiento para retomar la confianza ante los socios.
- ✓ Realización de reuniones con los interesados a reintegrarse como socios para focalizar la problemática que coadyuvó a quebrantar la Organización, haciendo propuestas constructivas para subsanar la situación.
- ✓ De lo acordado se levantó una minuta lo propuesto se firmó por los socios de conformidad y por consiguiente llevar las modificaciones pertinentes ante un fedatario público que de fe y legalidad para estas reformas acordadas y que queden asentadas en la nueva Acta Constitutiva.
- ✓ Mediante una reunión estatal llevada a cabo en el domicilio fiscal de la asociación se da a conocer la propuesta generada y las reformas aplicadas a la constitutiva, a fin de que los productores discutan sobre lo planteado, que lo califiquen con voz y voto para dar seguimiento con el objetivo, la reestructuración.
- ✓ Solicitar ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público una nueva claveCIECF (Clave de Identificación Electrónica Confidencial Fortalecida), como parte del proceso de reestructuración.¹

¹La reestructuración de una organización es compleja, trae consigo temor a caer nuevamente en situaciones que atenten en contra de los beneficios de los productores de tal manera que al comenzar con ésta labor no se muestra la plena confianza por parte de los productores involucrados, pero con acciones reintegrables y persistencia en la prosperidad de la organización ira aumentando la credibilidad de los productores que de una u otra manera se ven involucrados en los resultados de la operación de esta Asociación.

Palabras claves

Organización, socios, asamblea, ley, estatutos, punto de quiebre, formalización.

Correo electrónico; Roberto Carlos Gutierrez Aguilar, Roberto_1989carlos@hotmail.com

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

Las actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras y silvícolas, en su conjunto constituyen el sector primario de nuestra economía. Es el inicio de la cadena económica y productiva de nuestro país, ya que son las responsables de brindar los alimentos de la población, además de materias primas para un sinnúmero de industrias, sin embargo, es uno de los sectores económicos más deteriorados, ya que es de los que menores salarios perciben².

Dada la relevancia de este sector, en el tiempo los gobiernos de los tres órdenes, han implementado una serie de acciones encaminadas a fortalecerlos, sin embargo, un elemento que les afecta sobremanera y se constituye como una debilidad latente que les resta capacidad de negociación y gestión, es el minifundio, por lo que una forma de eliminar esta debilidad, es a través de promover esquemas de asociatividad, elemento que está incluido en el Plan Nacional de desarrollo 2013-2018.

En este sentido, existen una serie de alternativas que coadyuvan a la organización de los productores y su formalización, para que puedan adquirir una mayor fuerza para acrecentar su capacidad de negociación y/o de gestión, tema que será abordado en el presente capítulo.

1.1 Fundamento Legal

El sustento legal para la organización de los productores rurales, se ubica principalmente en la Ley Agraria, en el Título Cuarto de las Sociedades Rurales en sus Artículos 108 al 114, instrumentos jurídicos a partir de los cuales los productores rurales pueden organizarse y formalizar dichas organizaciones.

² Según la evaluación 2014 del Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas en el estado de Coahuila, realizada por la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, "Los salarios pagados a un trabajador del sector primario en el ámbito nacional², según el salario medio cotizado al IMSS, es el más bajo con un monto de \$165.6 por día en promedio, mismo que es inferior en 339% al salario pagado en la industria eléctrica y agua, 193% inferior al pagado en industria extractiva y 23.79% del salario pagado a la industria de la construcción".

1.2 Organización de productores

Organizar consiste en identificar y clasificar las actividades que de una u otra manera se realizan dentro de la sociedad, también involucra agrupar las actividades que conducirán a cumplir todos los objetivos impuestos, asignando sus respectivas actividades a cada una de las personas que la conforman.

El concepto de "organización", incluye la naturaleza de los arreglos contractuales (explícitos e implícitos) que vinculan a colaboradores en procesos productivos.

Estos colaboradores son típicamente: (a) empleados y (b) a portantes de recursos (financieros/no financieros) de una empresa. Pueden ser también acuerdos realizados entre empresas, o entre éstas y sus clientes o bien entre sus mismos socios. El concepto de organización incluye entonces a aspectos relativos autoridad en jerarquías, al contrato de empleo, al diseño y al agrupamiento de posiciones de trabajo, a los sistemas de control y a la capacitación y al adoctrinamiento (*Mintzberg, op.cit.*). Asimismo, incluye el estudio de las transacciones a partir de las cuales la empresa logra controlar el uso de tierra, de diversos tipos de servicios de capital y de know-how (saber cómo), así como también el estudio de diversos tipos de "redes", alianzas, contratos de largo plazo, acuerdos de precios entre partes, negociaciones y decisiones de integración, desintegración y diversos tipos de fusiones (*Williamson, 1985*)³.

El estudio de las organizaciones centra atención en el diseño de acuerdos "eficientes". Si bien existen muchas definiciones de eficiencia, el concepto de "eficiencia en el sentido de Pareto" resulta - para nuestros propósitos - relevante. Al respecto, un acuerdo es "eficiente" para un grupo de agentes si no existe otro acuerdo que mejore al menos a un agente sin perjudicar simultáneamente a otro.

Para la Organización es fundamental determinar los puestos y/o cargos que tenemos disponibles o bien que se requieran dentro de la Sociedad de Producción Agropecuaria para determinar qué perfil de trabajadores son los que realmente pueden ocupar el cargo para desempeñar las tareas encomendadas⁴.

La organización ofrece ciertas ventajas competitivas a los productores, tales como: mayor capacidad de gestión, favorece la capacidad de venta del producto, ya que permite el

³*Williams, 1985. yMintzberg, op.cit.*

⁴Disponible en <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/303.pdf>

acceso a mercados más exigentes en cuanto a volumen y calidad de los productos, mayor acceso a tecnología, mayor acceso a información, mayor capacidad de negociación en la compra de insumos (UAAAN.2015. Compendio de indicadores de la Campaña Plagas Reglamentadas del Aguacatero en el estado de Michoacán. SAGARPA).

1.2.1 Elementos de la organización

La organización se entiende desde diferentes enfoques, ya que si la observamos desde la perspectiva de las organizaciones de productores, se analizan los esquemas de cómo integrar los esfuerzos de los integrantes y el establecimiento de un fin común, sin embargo, si la observamos desde la perspectiva del proceso administrativo (planeación, organización, integración de personal, dirección y control), la organización se divide en ciertos elementos indispensables para la buena operación de la organización de que se trate, elementos que en muchas de las ocasiones se pierden de vista al conjuntar a productores rurales y que en su momento pueden representar un punto de quiebre. Desde esta perspectiva, los elementos a considerar son los siguientes:

- 1) División de trabajo: para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:
- 2) Jerarquización, que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia.
- 3) Departamentalización, que divide y agrupa todas las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.
- 4) Coordinación: es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía, y rapidez, en el desarrollo de los objetivos.

Los elementos antes mencionados son la base para el éxito y la obtención de frutos destinados a la organización, tarea fundamental para llevar por el buen camino la Sociedad de Producción Rural, reflejándose en la satisfacción de los socios, de lo contrario trabajar en sociedad no tendría algún sentido, lo que implica que en la organización de productores no basta con conjuntar los esfuerzos, sino que se debe de trascender hacia los esquemas de operación de la organización.

Otros dos de los elementos esenciales son el tiempo y las relaciones humanas presentes en todo proceso administrativo, ya que en todo intento por crear un futuro deseable, se

debe de recordar el pasado y tener una nueva visión en el presente, para el futuro (Objetivos bien definidos). La administración se lleva a cabo en un cierto periodo determinado, es un reflejo de ella, es además un ejercicio práctico y cotidiano, pero susceptible de cambios y mejoras constantes con nuevas estrategias, cuyas consecuencias y repercusiones surgen al paso del tiempo.

Las relaciones humanas, son tarea del gerente, líder, administrador, autoridad, ya que implica establecer relaciones y estas relaciones constituyen una vía en dos sentidos: ambas partes se relacionan e influyen de manera recíproca.

Sin embargo, en el medio rural, encontramos una serie de relaciones interpersonales y una gran desconfianza que hacen más difíciles las relaciones y cuando se llegan a consolidar esas relaciones, sigue la operación o implementación de las estrategias, lo que conlleva una serie de complicaciones que se tienen que sortear, pero aunque el camino sea escabroso la organización es un elemento fundamental para impulsar la producción y productividad de los productores rurales, principalmente de aquellos que operan en pequeña escala.

1.2.2 El liderazgo dentro de la organización

Al estar en una organización entendida por un grupo, ésta tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros, tarea que le corresponde al líder de la organización ya que cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo reconocen como líder a la persona que ejerce mayor influencia y en el cual confían.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo y la influencia que tiene en sus seguidores, es decir, de su liderazgo.

El líder ayuda a que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona, ya que siempre estará para tomar las mejores decisiones tanto para los socios como de la organización y en defensa de los intereses de la misma, dirigiéndola por el mejor de los caminos siendo proactivo dando el mejor de los ejemplos a todos y cada una de las personas, grupo o la comunidad que conforman y participan en la organización.

Sin embargo, el líder distribuye el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

1.3 Economías de escala

Una de las funciones principales de la organización, es la de acrecentar la capacidad de gestión y de negociación. En el caso de la gestión, entre otros, está estrechamente ligado con la intervención gubernamental, la cual a través de diferentes instituciones y/o programas otorga subsidios a los productores o en su defecto créditos con intereses blandos, lo que en su momento le permite a los productores robustecer su capital físico, adquirir nuevos insumos a través del desarrollo de capacidades, o contar con nuevos paquetes tecnológicos, todo ello con el afán de que puedan incrementar su nivel tecnológico y con ello su producción y/o productividad, con lo que se verán favorecidos en rendimiento y/o calidad de sus productos, que sin lugar a dudas se ve reflejado en un mejor posicionamiento en el mercado o en mejores precios de venta, lo que redundará en mayores utilidades y mayor bienestar para el productor rural y sus familias.

Sin embargo, se debe de tomar en cuenta que cada uno de los programas cuenta con un instrumento jurídico que funciona de guía para el otorgamiento de los apoyos, que se denominan Reglas de Operación, las cuales, según la Secretaría de la Función Pública se definen como un conjunto de disposiciones que precisan la forma de operar de un programa, con el propósito de lograr los niveles esperados de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia, estableciéndose en éstas lo siguiente:

- ✓ Población objetivo
- ✓ Criterios de elegibilidad
- ✓ Tipos de apoyo
- ✓ Montos de apoyo

- ✓ Periodicidad de los apoyos
- ✓ Otros

En el caso de la capacidad de negociación, ésta se observa desde dos vertientes, la primera de ellas es a la compra de insumos, maquinaria y equipo para la organización y la segunda va entorno a la venta de sus productos, ya que a mayor volumen de venta o compra les puede facilitar el acceso a un canal de comercialización más avanzado en la cadena de valor.

Lo anterior se logra a través de la utilización de economías de escala, estas se refieren al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor costo, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costos por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad.

El concepto de "economías de escala" sirve para el largo plazo, y hace referencia a las reducciones en el costo unitario a medida que el tamaño de una instalación y los niveles de utilización de inputs (Las entradas son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información) aumentan.

Las fuentes habituales de economías de escala son el inventario (compra a gran escala de materiales a través de contratos a largo plazo), de gestión y logística (aumentando la especialización de los gestores), financiera (obteniendo costes de interés menores en la financiación de los bancos), marketing y tecnológicas (beneficiándose de los rendimientos de escala en la función de producción).

Las economías de escala también juegan un importante rol en el "monopolio natural" por el hecho de que diferencian su producto mediante una mejora en sus procesos productivos, lo que permite posteriormente tener una mayor aceptación de sus productos en el mercado nacional e internacional.

En este caso, el interés de la presente investigación, es la conformación de Sociedades de producción Rural, por lo que en el siguiente apartado se profundizará y hará un análisis más explícito en torno a este tipo de organizaciones.⁵

⁵Wallerstein, I. (1976): *El Sistema Mundial Moderno*, Siglo XXI editores, México.
Martínez, P. J. y Vidal, V. J.M. (2003): *Economía Mundial*, McGraw-Hill, Segunda Edición, Madrid.

1.4 Sociedad de Producción Rural

Un conjunto de productores del sector agropecuario trabajando con un fin en común y organizados entre sí como sociedad, pueden conformar una Sociedad de Producción Rural, la cual se constituye con un mínimo de dos socios que pueden ser personas físicas o morales, es decir: dos o más productores rurales, ejidos o ejidatarios, colonos, comuneros, o pequeños propietarios, personas dedicadas a la actividad agropecuaria, misma que como pilar, debe de llevar consigo una buena administración, que no es, solo un factor importante si no determinante del éxito o fracaso de cualquier negocio o empresa.

En este caso la Sociedad de Producción Rural, tiene como objeto social:⁶

“De proyectos productivos, asociados con núcleos agrarios, pequeños propietarios, Coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley.”

- *Obtener bienes, servicios y apoyos públicos o privados para emprender, desarrollar y consolidar proyectos de inversión productiva y social.*
- *Producir, transformar, comercializar y prestar servicios en forma asociada.*
- *Realizar contratos civiles y mercantiles con fines productivos, financieros, comerciales, tecnológicos y de servicios diversos.*
- *Gestionar, adquirir, administrar en conjunto: Financiamiento, seguros, insumos maquinaria, equipo, instalaciones, etc.*
- *Gestionar y negociar la operación propietarios, con organizaciones similares, organismos públicos y privados.*

El Artículo 111 de la Ley Agraria afirma que los productores rurales podrán constituir sociedades de producción rural. Dichas sociedades tendrán personalidad jurídica, debiendo constituirse con un mínimo de dos socios.

La razón social se formará libremente y al emplearse ira seguida de las palabras “*Sociedad de Producción Rural*”, o de su abreviatura “*S.P.R.*” así como el régimen de responsabilidad que hubiere adoptado.

⁶ Disponible en <http://www.inaes.gob.mx/index.php/empresas-sociales/figuras-juridicas-apoyables/sociedad-de-produccion-rural>.

Según la Secretaría de Economía-México 2015, las Sociedades de Producción Rural son una forma de agrupación especial para desarrollar actividades rurales. Puede sumar esfuerzos con otras personas que se dedican al campo y obtener beneficios para todos. De esta manera puede incrementar la probabilidad de éxito en la actividad rural que desarrolla.

Las Sociedades de Producción Rural tienen por objeto coordinar actividades económicas productivas, de asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley, para dar satisfacción a necesidades individuales o colectivas lográndose mediante la organización, factor esencial en dichas sociedades.

Una Sociedad de Producción Rural puede organizarse por áreas, sectores o como bien se determine por la misma sociedad, en las que una persona como autoridad y responsabilidad desempeña varias actividades específicas. Se deben organizar las labores de tal manera que las demás personas que conforman la sociedad conozcan sus funciones, quien dirige o coordina sus trabajos será el puesto que ocupa una persona con un poder de liderazgo, capaz de formar líderes, siempre con nuevas y mejores estrategias que vayan en pro de la buena organización y con el carácter de poder tomar decisiones siempre a beneficio y cuidando los intereses de la sociedad.

1.4.1 Administración de una Sociedad de Producción Rural

Las Reglas definidas en el cuerpo legal de la Ley Agraria en el Art. 119 dice que es importante definir las reglas de operación sobre las cuales estará administrada la Sociedad de Producción Rural. Esto es con el único fin de que exista transparencia en su administración interna, evitando al máximo los fraudes, malos manejos, desvíos de recursos y otras actividades ilegales a espaldas de los asociados quienes son los que tienen el poder, voz y voto para remover, sustituir y demandar a los integrantes del Consejo de Administración y cualquier persona dentro de la Sociedad de Producción Rural.

Forma de agrupación especial que trabaja unida y de manera organizada con un mismo fin y objeto social, de manera que impulse el desarrollo del sector agropecuario, realizando actividades agropecuarias. Mediante la suma de esfuerzos que se realizan entre agricultores y campesinos que dedicados al trabajo constante en el sector

agropecuario buscan de esta sociedad, obtener beneficios para todos. De esta manera puede incrementar la probabilidad de éxito en la actividad rural que desarrolla.

Sin embargo, cita Carlos David García García en el libro *La Empresa Rural y las Redes Empresariales, Bases Técnicas para su Promoción e Integración*, que una empresa rural de éxito debe reunir una característica que debe tener doce características básicas, entre las que podemos, en este caso, resaltar el inciso cuatro, siete y doce, que a la letra dicen:

IV. Ser socios-clientes-proveedores. Las empresas rurales tienen como característica natural que los socios son a su vez clientes y proveedores. Los socios en muchos casos entregan sus productos a la empresa para que les agregue valor y/o los comercialice, es decir, están en su papel de proveedores. Esos mismos socios pueden comprar insumos de la empresa rural cooperativa (que los adquiere en volumen con un menor precio) para que sigan produciendo, aquí su papel es de clientes. Los socios en su papel de dueños participan en la toma de decisiones, en los planes, programas y proyectos y reciben los beneficios económicos de las actividades de la empresa. Es importante señalar que a medida que la empresa rural tenga claro los distintos papeles que juegan los socios, las relaciones entre ellos serán más eficientes y eficaces. Con ello podemos tener mayor seguridad de permanencia y generación de riqueza.

VII. Tener sentido empresarial. Es la capacidad de movilizar recursos, identificar necesidades, dar valor agregado a los productos o servicios para satisfacer esas necesidades y generar riqueza. En una empresa rural el sentido empresarial entre los directivos, socios y colaboradores tiene que ver con el aprovechamiento y uso sustentable de los recursos naturales (agua, tierra, bosques, aire), financieros, humanos, materiales (equipo y maquinaria) y biológicos (animales y plantas), conservando y mejorando el medio ambiente, dándoles valor agregado para satisfacer las necesidades identificadas.

XII. Integrar una gerencia profesional. Una gerencia profesional en la empresa rural implica tener claras las funciones de cada puesto y nivel de la estructura organizativa. El gerente deberá ser el operador del quehacer de la empresa;

deberá ser elegido por el consejo directivo de acuerdo con un perfil idóneo y no para colocar a conocidos o parientes. Una gerencia profesional estará capacitada para administrar tanto los recursos financieros como los recursos humanos para lograr los objetivos y metas planteadas. En la empresa, el presidente y los demás integrantes del consejo directivo no deben seguir funcionando como gestores, representantes legales y operadores de los programas y proyectos de la empresa. Tienen tantas actividades que necesariamente tienen que aprender a delegar y no tratar de hacer tareas que no les corresponden que las llevan a dejar de ser eficientes y eficaces. Para contar con un gerente profesional es necesario recurrir a personal con vocación, comprometido con la visión y la misión de la empresa y con conocimientos sobre administración que la propia empresa puede ir formando de acuerdo con sus necesidades. Mientras más grande sea la empresa, mayor será la necesidad de profesionalización de sus administradores.

Lo anterior no lleva a concluir, que dentro del proceso de organización de productores, es fundamental que se ubique cual será el rol de los productores, partiendo de la pregunta ¿productor que sabes hacer?, la respuesta sin lugar a dudas será, producir, por lo que es recomendable que éstos se sigan haciendo cargo de la producción y que dejen las tareas de administración a un gerente profesional, constituyendo un órgano de vigilancia que permita estar observando y evaluando los resultados de ese gerente, lo cuales si no son convincentes, se retira y se le da oportunidad a otro profesionista que cubra las expectativas.

1.4.2 Consideraciones al conformar una Sociedad de Producción Rural

Además de la denominación de Sociedad de Producción Rural, es necesario determinar el régimen mediante el cual los socios comparten la responsabilidad de la sociedad, además de las aportaciones, de la administración, etcétera, por lo que a continuación se hace mención de algunos conceptos esenciales para complementar las decisiones de cómo organizarse.

Primero, la conformación de una sociedad de estas características es permitido por la Ley, quien regula la constitución y operación de las Sociedades de Producción Rural es la Ley Agraria Mexicana, además la Secretaría de Economía – México 2015, hace referencia a que los socios determinan el régimen de responsabilidad y pueden optar por ser:

- a) Limitada. - Los socios responde de las obligaciones hasta por el monto de su aportación al capital social.
- b) Ilimitada. - Cada uno de los socios responde de forma individual de todas las obligaciones sociales de forma solidaria.
- c) Suplementada. - Los socios, además del pago de su aportación al capital social, responden de todas las obligaciones sociales subsidiariamente, hasta por una cantidad determinada en los estatutos sociales que será suplemento y que en ningún caso puede ser menor a dos tantos de su aportación.

Su denominación va seguida de las palabras "Sociedad de Producción Rural" o por sus siglas "S.P.R."

Los derechos de los socios solo se pueden transmitir con el consentimiento de la Asamblea. En su caso, también se debe solicitar autorización para la transmisión de derechos a la institución financiera con la que se hayan contraído obligaciones.

La contabilidad debe ser llevada por quien sea seleccionado por la junta o consejo de vigilancia y debe ser aprobado por la asamblea general de socios.

Los miembros del Consejo de administración y de Vigilancia únicamente pueden permanecer en su cargo por un periodo de tres años.

El capital mínimo de la sociedad varía conforme al régimen de responsabilidad elegido.

El Capital Social está constituido por las aportaciones en dinero o especie de los socios de la siguiente manera:

En las sociedades de responsabilidad ilimitada no se requiere aportación inicial.

En las de responsabilidad limitada, la aportación inicial será la necesaria para formar un capital mínimo que deberá ser equivalente a 700 veces el salario mínimo diario general vigente en el Distrito Federal.

En las de responsabilidad suplementada, la aportación inicial será la necesaria para formar un capital mínimo, que deberá ser equivalente a 350 veces el salario mínimo diario general en el Distrito Federal. El salario mínimo general vigente en el Distrito Federal de

cada año se puede consultar las actualizaciones en la página de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos⁷.

La Autoridad Máxima Suprema de este tipo de Sociedad es la Asamblea General, la cual está conformada por todos los socios de la y la administrando la Sociedad de Producción Rural es de la siguiente manera: La Asamblea General nombrará un Consejo de Administración que estará formado por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y los vocales que se hayan acordado en los estatutos, para cada cargo un propietario con su respectivo suplente.

El Consejo de Administración tendrá la representación de la sociedad ante terceros. Para todos los actos realizados se requerirá por lo menos la firma de dos miembros del Consejo.

Es tarea de todos y cada uno de los socios que conforman la Sociedad de Producción Rural, llevar a cabo todas y cada una de las especificaciones que por ley se mencionan, para esto se debe de tener un registro que en cada una de las asambleas o reuniones que se realicen ya sean ordinarias o extraordinarias.

Asambleas extraordinarias: se celebrarán en cualquier tiempo, cuando los asuntos de la sociedad los requiera, en primera convocatoria se integrará como legal con la asistencia mínima del cincuenta y uno por ciento de los socios y en segunda convocatoria con los que asistan, sus acuerdos se tomarán con el cincuenta y uno por cierto de los votos de los asistentes.

En estas reuniones algunos de los puntos a tratar son:

- ✓ Elección o remoción de los consejos
- ✓ Medidas de ajuste o corrección a los planes a los planes productivos acordados
- ✓ Revisión y en su caso autorización de los convenios y contratos que deba celebrar el consejo de administración.
- ✓ Disolución y liquidación de la sociedad
- ✓ Tratamiento y en caso de aceptación, condiciones a las que sujetarán las renuncias, separación e ingreso de los socios.

⁷Fundamento Legal Artículo 112 segundo párrafo de la Ley Agraria.

- ✓ Otros no previstos y que requieran este tratamiento.

Asambleas Ordinarias: Estas reuniones son de carácter informativo por lo regular se llevan a cabo mensualmente, en estas se tratan diversos puntos y ejercicios como los siguientes:

- ✓ El informe económico mensual del consejo administrativo
- ✓ Aprobación del balance mensual y además estados financieros del mes, adoptando en su caso, las medidas necesarias.
- ✓ Aprobar planes de trabajo
- ✓ Otros que le correspondan por ley.

Para hacer que todo esto se lleve en orden y en regla, mediante un registro se tiene un Consejo de Vigilancia nombrado por la asamblea general e integrado por un Presidente, un Secretario y un Vocal; para cada cargo un propietario con su respectivo suplente mismos que serán responsables de las facultades que como Consejo de Vigilancia les competen, algunas de estas son las siguientes:

- a) Cuidar que todas las operaciones sociales se ajusten a la Ley Agraria y a la presente Acta Constitutiva.
- b) Vigilar que todos los créditos que se obtengan por parte de la sociedad se canalicen correctamente.
- c) Vigilar que los gastos de administración sean prudentemente invertidos.
- d) Cerciorarse que los socios cumplan con las obligaciones que incumben.
- e) Vigilar que los funcionarios y empleados de la sociedad, desempeñen eficaz y honestamente sus funciones.
- f) Informar a la Asamblea General de la Sociedad las irregularidades que existan y seguir solución.
- g) En general realizar en forma más amplia la fiscalización y vigilancia sobre la buena marcha de la sociedad.

CAPÍTULO II

FIGURAS JURIDICAS

En este apartado se incluyen una serie de definiciones, el sustento legal y algunas otras características propias de las figuras jurídicas que se constituyen en instrumentos jurídicos para la formalización de las empresas rurales y que los productores, principalmente los de pequeña escala, logren conjuntar esfuerzos para acrecentar su capacidad de negociación.

2.1 Conceptos básicos a considerar.

Según lo describe la *Enciclopedia de Economía*⁸, una Figura Jurídica es una actividad, documento o cualquier otro concepto que se encuentra contemplado en las leyes.

El primer punto a resaltar es la distinción entre persona física y persona moral (jurídica).

Persona física

El individuo es la persona física, el cual tiene la capacidad de obrar; realiza en nombre propio una actividad empresarial o profesional. Es la situación más simple, ya que existe un único promotor y el asume toda la responsabilidad de su desarrollo, puede elegir entre las siguientes opciones:

- Empresario Individual.
- Sociedad Limitada (Unipersonal)

En cuanto a la capacidad de obrar, las personas físicas la adquieren con la mayoría de edad.

⁸*Enciclopedia de Economía –México*
Disponible en : <http://www.economia48.com/spa/d/figura-juridica/figura-juridica.htm>

Persona moral

Es la conjunción de esfuerzos para la culminación de un fin común y está conformada por dos o más personas física o moral. La personalidad jurídica la adquieren desde su constitución y protocolización.

En esta existen varios promotores que plantean el desarrollo de una idea de negocio a desarrollar de forma conjunta, normalmente su relación se plantea en alguno de los siguientes ámbitos de colaboración:

- Los promotores aportan capital y todos trabajan en el proyecto.
- Los promotores aportan capital, pero no todos trabajan en el proyecto.
- Los promotores no aportan capital, solo aportan trabajo.
- Situaciones mixtas de las anteriores

Para estos supuestos únicamente se puede elegir una figura jurídica, es decir, una sociedad en el concepto de que varios socios se unen para desarrollar un proyecto en común, con independencia de la figura jurídica de interés; sociedad, comunidad de bienes o cooperativa.

Es importante que desde un principio se deje claro cuál será el nivel de participación de cada socio, a la vez que se determinan las responsabilidades de cada uno en cuanto a la gestión, la participación en decisiones, la dedicación, etc., al plantear la decisión de qué figura jurídica adoptar, en función del tipo de colaboración entre los socios.

En este caso, existen tres tipos básicos de figura jurídica que son:

- ✓ Comunidad de bienes
- ✓ Cooperativa
- ✓ Sociedad

Comunidad de bienes

Es la figura más simple. La comunidad de bienes representa un acuerdo entre dos o más empresarios o profesionales para desarrollar un proyecto en común, participando en la proporción que determinen tanto en las inversiones como de los resultados. Los socios son personas físicas, que no pierden su condición en cuanto a sus obligaciones con

Seguridad Social y Agencia Tributaria. La comunidad de bienes se comporta prácticamente como una persona física en lo referido a obligaciones fiscales y tributarias.

Cooperativa

En una cooperativa los promotores se asocian en régimen de total libertad de adhesión y de baja. Esto significa que una persona física puede adherirse como socio cuando lo desee, no solo en el momento de la constitución, y así lo admita la propia cooperativa en régimen democrático, y puede solicitar su salida o cese como socio también en cualquier momento. Existen varios tipos de cooperativas, en función de su objeto social, sus socios, etc. La cooperativa es recomendable, por ejemplo, en ámbitos de explotación de trabajo conjunto o asociado orientado a un mismo fin, o explotación de recursos independientes de los socios de forma agrupada.

Sociedad

Según la Asociación de Emprendedores y Empresarios Autónomos para la colaboración de varios socios existen las sociedades que buscan un objetivo en común y conjuntar esfuerzos para obtener un beneficio de índole económico, social o de capacidad de negociación y/o gestión. La participación de los socios en la sociedad a todos los efectos es por acuerdo de los mismos, y puede variar a futuro en función de la decisión del peso de la participación mayoritaria dentro de la sociedad⁹.

2.2 Sustento legal

En México, existen diversas figuras jurídicas al amparo de leyes y políticas de gobierno que a lo largo de los años han permanecido, las cuales están a disposición de la comunidad que quiera laborar en este ámbito. En este sentido, tenemos que la Ley Agraria (1992) reconoce las siguientes figuras jurídicas, por ejemplo:

- Sociedades de Producción Rural
- Uniones de Sociedades de Producción Rural
- Uniones de Ejidos
- Asociaciones Rurales de Interés Colectivo
- Sociedades Mercantiles (Sociedad Anónima y Asociaciones Mercantiles)

⁹ Disponible en: <http://www.aeautonomos.es/resources.pdf>

- Sociedades Civiles (Sociedad Civil y Asociación Civil)
- Sociedades Cooperativas.

Esta diversidad de sociedades de las cuales podemos optar para la formalización de la organización hace despertar una infinidad de inquietudes y confusiones, quedando en el aire la pregunta ¿cuál es la figura jurídica que más se adapta a mis necesidades, las actividades productivas que se realizan y los objetivos comunes que se persiguen?, lo que obliga a los productores a asesorarse de un experto para que efectivamente la formalización les sea de utilidad.

Un problema real es que muchas organizaciones se conforman para cumplir requisitos de elegibilidad y tener acceso a programas de apoyo del gobierno, pero después enfrentan muchos problemas y se generan entre sus socios las desconfianzas y los desánimos. Las figuras jurídicas se reconocen todas por la Ley, como personas morales.

2.3 Tipos de figuras jurídicas

Las modalidades que se pueden optar de acuerdo a las necesidades y objeto social de las sociedades son las que se muestran en la siguiente tabla.

Cuadro 1. Figuras Jurídicas

No.	Sigla	Nombre de Sociedad	Ley que las Regula
1	S.C.P.R. de R.L.	Sociedad Cooperativa de Producción Rural de Responsabilidad Limitada	Ley General de Sociedades Mercantiles LGSC Arts. 11 – 48 Ley Agraria Artículos 108 - 124
2	S.C.P.R. de R.L. de C.V.	Sociedad Cooperativa de Producción Rural de Responsabilidad Limitada de Capital Variable	LGSC Arts. 11 – 48 LA Arts. 108 – 124 LGSM Art. 1
3	S.P.R.	Sociedad de Producción Rural	LA Arts. 108 - 124
4	S.P.R. de C.V.	Sociedad de Producción Rural de Capital Variable	LA Arts. 108 – 124
5	S.P.R. de R.I.	Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada	LA Arts. 108 – 124
8	S.P.R. de R.I. de C.V.	Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada de Capital Variable	LA Arts. 108 – 124

Continuación Cuadro 1. Figuras Jurídicas

9	S.P.R. de R.L.	Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada	LGSC Arts. 11 – 48
11	S.P.R. de R.L. de CV	Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada de Capital Variable	LA Arts. 108 – 124
14	S.P.R. de R.S	Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Suplementada	LA Arts. 108 – 124
15	S.P.R. de R.S de C.V.	Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Suplementada de Capital Variable	LA Arts. 108 – 124
17	U.S.P.R. de R.I.	Unión de Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada	LA Arts. 108 – 124
18	U.S.P.R. de R.L.	Unión de Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada	LA Arts. 108 – 124
19	U.S.P.R. de R.L de C.V.	Unión de Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada de Capital Variable	LA Arts. 108 – 124

Fuente: México. Ley General de Sociedades Cooperativas (1994,3 de agosto) Art. 11-48 México. Ley Agraria (1992, 26 de febrero) Artículos 108 a 124 México.

Ley General de Sociedades Mercantiles (1934, 4 de agosto) Artículos 1, 25-50, 58-86

2.4 Niveles de Organización

Según la SAGARPA, existen diferentes niveles de organización, mismos que independientemente se toman de referencia de acuerdo a los principios organizativos básicos de cada sociedad, los cuales son los que a continuación se mencionan¹⁰.

Primer Nivel

- Ejido/Comunidad
- Sociedad de Producción Rural
- Sociedades de Solidaridad Social
- Sociedad Cooperativa
- Sociedad Anónima de Capital Variable
- Asociación Civil
- Sociedad Civil
- Unión de Crédito
- Fideicomiso

¹⁰ Disponible en http://www.sagarpa.gob.mx/desarrollo_rural.

Las organizaciones de primer nivel se constituyen por personas físicas, en grupos pequeños preferentemente, con acciones en pequeña y mediana escala muy definida, y en las cuales todos sus socios participan, cooperan y se relacionan muy directamente.

Caracterizadas por componerse de pequeños grupos de personas físicas que se integran conforme a un objetivo económico determinado y que por su tamaño generalmente pequeño, permiten que los socios comúnmente tengan relaciones personalizadas, precisas, responsables y de cooperación estrecha para consolidar actividades individuales de producción y comercialización en pequeña y mediana escala.

Siendo su objeto social el limitarse a la producción, transformación o comercialización de productos agrícolas, ganaderos o forestales y a los demás actos necesarios para el cumplimiento de su objetivo¹¹.

Segundo Nivel

- Unión de Ejidos
- Sociedad Anónima (asocia personas físicas y morales)
- Federación de Sociedades Cooperativas
- Unión de Asociaciones Agrícolas o Ganaderas
- Unión de Sociedades de Producción Rural
- Asociación Rural de Interés Colectivo
- Unión de Sociedades de Solidaridad Social
- Unión de Crédito (asocia personas físicas y morales)

Las organizaciones de segundo nivel asocian principalmente a personas morales, es decir, organizaciones de primer nivel. La toma de decisiones se hace a través de representantes de los asociados.

Algunas figuras pueden tener asociadas a personas físicas y morales al mismo tiempo¹².

Este Nivel de Organizaciones se caracteriza por asociar personas morales y cuentan con organizaciones de primer grado en su membresía. Son más impersonales en relaciones

¹¹Dr. Lorenzo López Barbosa, *Marco Legal para Las Empresas Agropecuarias 2013*.

¹²Disponible en: <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural>

internas ya que se llevan a cabo la toma de decisiones y participaciones a través de representantes y de acuerdo a las capacidades económicas de los asociados.

Tercer Nivel

- Asociaciones Rurales de Interés Colectivo
- Sociedad Anónima de Capital Variable (Empresa Integradora)
- Confederación de Sociedades Cooperativas
- Confederación de Sociedades de Capital Social.

Las organizaciones del tercer nivel se conforman con organizaciones de primer y segundo nivel como personas morales. En el caso de las Sociedades Anónimas, pueden incluir personas físicas, además de las morales. Su objetivo principal es dar servicios especializados y enfocarlos a la integración de sus socios a cadenas productivas y niveles superiores para generación y apropiación de mayor valor agregado, el impulso a los agronegocios y empresas de servicios¹³.

Son las que se conforman con la participación de las organizaciones de primer y segundo nivel como personas morales, y en caso de Sociedades Anónimas como figuras de tercer nivel pueden incluir personas físicas además de las morales, las Organizaciones de Tercer Nivel tienen como objetivo principal, proporcionar servicios especializados a sus socios, a las cadenas productivas y redes de valor para la apropiación de valor agregado, oportunidades de negocio y proveeduría.

En este nivel existen confederaciones nacionales cooperativas que mediante la reestructuración de su administración y actualización de reglamentos y membrecía, pueden resurgir con intensidad dada la facilidad de las leyes actuales¹⁴.

2.5 Los beneficios que ofrecen éstas sociedades.

- El sector primario cuenta con beneficios fiscales, lo cual los exenta del pago de impuestos por sus actividades primarias y les permite trabajar de manera sencilla permitiéndoles cumplir con todas sus obligaciones fiscales de manera simplificada.
- El Art. 81 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta en vigor, señala la exención de impuestos para este tipo de sociedades y menciona el ingreso por el que no se

¹³<http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural>

¹⁴Dr. Lorenzo López Barbosa, *Marco Legal para Las Empresas Agropecuarias 2013*.

paga impuesto es el equivalente a 20 veces el salario mínimo del área geográfica del contribuyente elevado al año sin que exceda de 200 veces el salario mínimo del Distrito Federal.

- Se les exenta de manera parcial del Impuesto Sobre la Renta.
- Se combinan estrategias que permiten una mayor integración del sector.
- Al trabajar en conjunto y no tener un límite de tiempo, es posible constantemente diseñar, innovar, evaluar y generar nuevos proyectos que favorecen la inversión productiva y a su vez el desarrollo social.
- Se contribuye a disminuir las brechas en el sector al fomentar su potencial, por medio de la inclusión de modelos que agilicen el proceso productivo, así como la comercialización.
- Los puestos de representación y control no son fijos, lo que permite que la responsabilidad en estos cargos rote, se abran las puertas para nuevas ideas y para crecimiento organizacional.

Los pasos a seguir para constituir una sociedad de producción rural son:

- Se requiere una resolución de la Asamblea de cada núcleo que participe en la organización, o bien, de los productores rurales en su caso.
- Seleccionar el consejo de administración y el de vigilancia.
- Elegir una denominación social y elaborar los estatutos sociales.
- Realizar una asamblea constitutiva, en la que se hace el nombramiento oficial del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia y se aprueban los estatutos.
- Acudir ante un fedatario público para formalizar el acta constitutiva y notificar el uso de la denominación social autorizada.
- Inscribir el acta constitutiva en el Registro Agrario Nacional
- Inscribir la sociedad en el Registro Público de Crédito Rural o de Comercio.

-Obtener los permisos y licencias mismos que son tramitados en las diferentes estancias gubernamentales o privadas para empezar a operar como agropecuaria legalmente constituida¹⁵.

Las actividades que se realicen dentro de una organización de esta índole tienen efecto tanto en el ámbito urbano como en el rural; en el primero a través del abasto de alimentos, que llegan a los demandantes en forma de productos o subproductos, y en el segundo por el ser el sustento para el desarrollo rural como concepto integral que implica el bienestar de las personas que trabajan y habitan en el que fuera su primordial actividad de sustento, me refiero al campo. Bajo este contexto el reto es doble:

- Por un lado, buscar incrementar la productividad para generar alimentos de calidad para el consumo masivo demandado por las zonas urbanas, ya que implica servirse de proveedores certificados de insumos de agrícolas que va de la mano al aumento de los costos de producción, ya que siendo una sociedad de producción se logrará hacer compras consolidadas lo que se verá reflejado en el bolsillo del productor al término de cada cosecha o ciclo de cultivo.
- Por otro lado, el equilibrar el desarrollo y bienestar entre la población rural y urbana, oferentes y ofertantes.

En la agricultura comercial se potenciará su actividad productiva creando condiciones favorables para que los empresarios consoliden y expandan sus negocios, incrementen la oferta orientada tanto para el mercado nacional, como la exportación y generen empleos con la capacidad de contratar a personal calificado y con experiencia profesional siendo estos bien remunerados.

Al mismo tiempo incrementar la productividad del minifundio creando modelos de asociación entre pequeños productores, con la finalidad de crear economías de aglomeración lo cual conducirá a alcanzar una escala productiva optima, que les permita el acceso a la innovación y desarrollo tecnológico.

¹⁵ Márquez, Hernández. (n.d) *La actuación del notario en las sociedades de producción rural. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. 20 de julio de 2012*
Comisión Nacional de los Salarios Mínimos. (2012)
México. Ley General de Sociedades Cooperativas (1994,3 de agosto) Art. 11-48, junio 2012
México. Ley Agraria (1992, 26 de febrero) Artículos 108 a 124 junio 2012
México. Ley General de Sociedades Mercantiles (1934, 4 de agosto) Artículos 1, 25-50, 58-86 30 de junio de 2012

Según Secretaría de Economía; Instituto Nacional de la Economía Social el acta constitutiva que contenga los estatutos de la sociedad, deberá otorgarse ante fedatario público e inscribirse en el Registro Agrario Nacional, a partir de lo cual la unión tendrá personalidad jurídica¹⁶.

2.6 Elección de la Figura Jurídica de interés

Es una de las preguntas más habituales que como asociación debemos de respondernos, acerca de la figura jurídica que más le interesa.

Curiosamente, esta duda, como otras muchas, se presenta al principio, y suele ser una de las cuestiones que más le inquieta al emprendedor, cuando en realidad la decisión al respecto debe quedar relegada a un segundo plano, y ser resuelta más adelante, cuando la idea de negocio está mucho más analizada, más madura, incluso cuando el plan de negocio está casi finalizado en su confección.

La decisión sobre la figura jurídica que se adoptará para iniciar su proyecto depende de varios factores y decisiones previas que debe adoptar. Ante todo, lo primero que debe constatar es la viabilidad económica y técnica de su proyecto, a través de las simulaciones correspondientes.

Una vez llegado el momento de decidir la figura jurídica que adoptará, se tienen en cuenta las siguientes cuestiones:

- El tipo de actividad económica a desarrollar.
- Si existe un único promotor del proyecto o varios.
- La participación de cada promotor en la financiación del proyecto.
- La tipología de reparto de los resultados netos (beneficios) que acuerdan los promotores.
- El nivel de riesgo que se desea asumir por parte de los promotores.
- Estos son algunos de los condicionantes. Hay otros más concretos, pero analizando los anteriores, que son los más habituales, seguro que encuentra similitudes con los planteamientos iniciales de decisión de su caso concreto.

¹⁶*Derechos Reservados © Secretaría de Economía – México.*

- La adopción de una figura jurídica u otra tiene implicaciones para con la Agencia Tributaria, la Seguridad Social, los socios si existen, la propia gestión del proyecto, etc. Es decir, afecta tanto a la esfera privada (interna) del proyecto, como con la relación con el entorno (externa). En cualquier caso, conviene que contraste qué figura jurídica es la que más le conviene para comenzar a operar el proyecto de la empresa, organización o negocio.

Nota: La decisión de la figura jurídica se debe adoptar cuando ya se dispone de información suficiente, y que no es otra que la orientación del proyecto, el sector de actividad económica en el que operará, y el número de promotores.

En el caso de varios promotores estos deben haber acordado la participación de cada cual en el proyecto, tanto desde el punto de vista de las aportaciones (dinerarias, trabajo, bienes) como en cuanto al reparto de los rendimientos. Con esta información podemos plantear las alternativas de decisión para las que, en todos los casos, tenemos varias opciones.

2.7 Estatutos de una Sociedad de Producción

Los Estatutos de la Sociedad deberán contener lo siguiente:

- a) Denominación.
- b) Domicilio.
- c) Duración.
- d) Objetivos.
- e) Capital y régimen de responsabilidad.
- f) Lista de los miembros y normas para su admisión, separación, exclusión, derechos y obligaciones.
- g) Órganos de autoridad y vigilancia; normas de funcionamiento; ejercicio y balances; fondos, reservas y reparto de utilidades, y
- h) Normas para su disolución y liquidación.

Se deberá:

- 1) Tramitar el permiso de constitución.
- 2) Realizar (el Acta la cual debe identificar el sustento legal de la asamblea, indicar datos generales de la convocatoria, señalar artículos de que sustenta, enunciar el

orden del día. Describir acuerdos tomados destacando domicilio social, capital social, aprobación de estatutos, padrón de socios, miembros electos a los Órganos de Representación, nombres, firmas y certificación de la autoridad, con nombre, cargo, firma y sello oficial).

- 3) El expediente constitutivo (debe contener Convocatoria para Asamblea, Acta de Asamblea Constitutiva, padrón de socios, estatutos, permiso de la SRE, pago de derecho de inscripción al Registro Público de Comercio y Registro Agrario Nacional).
- 4) Protocolizar y suscribir el Acta Constitutiva ante Notario Público.
- 5) Inscribir el Acta Constitutiva ante el Registro Público de Comercio o del Crédito Rural, y en su caso, ante el RAN. En caso de que los miembros sean ejidatarios, será necesario obtener la anuencia del ejido o comunidad.

2.8 Sociedad de Producción Rural

La figura asociativa de nuestro interés es Sociedad de Producción Rural, ya que es la que tiene mayor prestigio y es más conocida por los diferentes actores en el medio rural como son instituciones públicas y privadas, empresas, comerciantes, bancos, etc., por lo que su constitución es altamente recomendable para formalizar nuevos grupos de productores, o para la reconversión organizativa de las Sociedades de Solidaridad Social, pues el hecho de que se constituye con dos o más productores de cualquier régimen de tenencia y también con habitantes rurales que facilita estos procesos de reconversión.

2.8.1 Marco Jurídico

Artículo 27 Constitucional y Ley Agraria Artículos 108, 109, 111 y 112

2.8.2 Integrantes

Mínimo 2 socios, ya sean personas físicas o morales, los cuales pueden ser productores rurales ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios, colonos, terceros inversionistas o la combinación de éstos.

2.8.3 Capital Social

En las ilimitadas no se requiere aportación inicial.

En limitadas, la aportación inicial será la necesaria para formar un capital mínimo (700 VSMD vigente DF).

En Suplementadas, la aportación inicial será la necesaria para formar un capital mínimo (350 VSMD vigente DF).

2.8.4 Duración

Se deberá establecer en el Acta Constitutiva

2.8.5 Objeto Social

De los proyectos productivos, asociados con núcleos agrarios, pequeños. Coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley.¹⁷

Obtener bienes, servicios y apoyos públicos o privados para emprender, desarrollar y consolidar proyectos de inversión productiva y social.

Producir, transformar, comercializar y prestar servicios en forma asociada.

Realizar contratos civiles y mercantiles con fines productivos, financieros, comerciales, tecnológicos y de servicios diversos.

Gestionar, adquirir, administrar en conjunto: Financiamiento, seguros, insumos maquinaria, equipo, instalaciones, etc.

Gestionar y negociar la operación propietarios, con organizaciones similares, organismos públicos y privados.

2.8.6 Autoridades Internas

- Asamblea General de Socios, como órgano máximo de autoridad.
- Consejo de Administración.
- Consejo de Vigilancia.
- Equipo de apoyo.

¹⁷Dr. Lorenzo López Barbosa, *Marco Legal para Las Empresas Agropecuarias*

2.8.7 Régimen de responsabilidad

- Ilimitada, cuando los socios responden de manera solidaria por el todo.
- Limitada, los socios responden solo por su aportación.
- Suplementada, los miembros responden, además de su aportación inicial, con un % adicional que determina la Asamblea.

2.8.8 Situación Fiscal

Parcialmente exentas del impuesto sobre la renta (ISR).¹⁸

Integración y Documentación Legal de los Participantes

Es fundamental tener un fin y objetivos en común, puesto que es la manera de estar convencidos todos y cada uno de los asociados en trabajar parejo, a favor de los beneficios e intereses de la Sociedad.

- a) Manifiestar por escrito la voluntad y compromiso de participar en la organización.
- b) Tener los recursos necesarios para la aportación inicial.
- c) Acta de nacimiento
- d) RFC y/o CURP (Preferentemente las dos)
- e) Comprobante de Domicilio
- f) Comprobante de propiedad o derechos agrarios, preferentemente.
- g) Antecedentes crediticios, si los hay.

Entre todos y cada uno de los miembros con voz y voto elegirán a los compañeros del Comité promotor quienes tendrán la responsabilidad y se darán a la tarea de:

- Recopilar la documentación
- Hacer trámites y documentación necesaria
- Informar sobre los pasos a seguir y dar seguimiento a todas y cada una de las solicitudes que se presenten.
- Trámites para la constituir la Sociedad ya que se les dará Carta Poder para llevar a cabo las gestiones correspondientes y dar seguimiento a esta tramitación.

¹⁸Derechos Reservados © Secretaria de Economía – México.

Al término de la documentación se tiene un acta constitutiva protocolizada, registrada ante las autoridades correspondientes anteriormente mencionadas y legalmente constituida lo cual está lista para comenzar a operar con ella si así se desea.

A continuación, se hará referencia a un caso de estructuración de una Sociedad de Producción Rural en la cual se optó por el régimen de Responsabilidad Limitada ya que es la que más se adapta a las condiciones en las que la sociedad quiere y desea trabajar de acuerdo a sus objetivos, posibilidades y disposición de todos y cada uno de sus socios que la conforman.

CAPÍTULO III

ANTECEDENTES DE LA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Para contar con información que permita vislumbrar de manera más precisa las causas que llevaron al punto de quiebre de la organización y las oportunidades que se ofrecen en el nuevo contexto de los productores para buscar la reorganización de su grupo, en el presente capítulo se analizan los antecedentes de la organización, de tal manera que no se incurra en los mismos conflictos que ocasionaron la desorganización y que en el capítulo de resultados se propongan estrategias dirigidas a aprovechar las oportunidades presentes.

3.1 Formalización de la organización

A continuación, se describe el caso de la Asociación Agropecuaria en la cual se enfatiza este trabajo, misma que se reestructuró para comenzar a operar en el Estado de Guanajuato como se describe en los siguientes párrafos.

El día 16 de Febrero de 2010 en Irapuato, Guanajuato ante un notario municipal, se expide por expresa voluntad un convenio de constituir una Sociedad de Producción Rural la cual llevaría por nombre AGOPECUARIA PRO-MEJORAMIENTO DEL AGRO GUANAJUATENSE SPR DE RL misma que quedó registrada en el siguiente domicilio social: SANTA CRUZ DE JUVENTINO ROSAS, GUANAJUATO, con una duración de 99 años, plazo que comenzó desde el día que se llevó a cabo la firma de la escritura correspondiente, quedando ésta conformada por 15 socios, todos ellos pequeños propietarios y productores Guanajuatenses y teniendo como su principal fuente de ingresos la actividad agropecuaria.

El objetivo principal por el cual este grupo de pequeños productores decidió conformar una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (S.P.R. de R.L.), es reducir los costos de producción y obtener un mejor precio a la venta de sus productos.

La primera parte del objetivo principal se lograría mediante la compra consolidada de insumos, y la segunda parte se lograría almacenando o transformando los productos que los socios produjeran. Aunque el objetivo final de la Organización era lograr financiamiento, ya fuera en entidades financiera públicas o privadas, lo que contribuiría en mayor medida a lograr el objetivo principal, pues tomando como ejemplo la producción de granos básicos, con el financiamiento se podría comprar todos los insumos requeridos para la zafra (ciclo de siembra) de todos los integrantes de la Organización, pero además, el financiamiento también permitiría poder almacenar el grano hasta que éste tuviera un mejor precio, sin que el productor dejara de trabajar, pues el financiamiento le permitirá continuar los trabajos de los próximos ciclos productivos.

3.2 Punto de Quiebra

Partiendo de los objetivos de la Organización se nombra como gerente a un socio de la misma Agropecuaria, quien junto con prestadores de servicios profesionales de las financieras llevarían el control económico de la organización. Cabe mencionar que los socios en su momento no tenían el conocimiento necesario para realizar ejercicios de administración, específicamente administración de recursos y contabilidad, punto que el personal relacionado con esta actividad se viera favorecidos para actuar atentando en contra de los principios, beneficios e intereses tanto de la sociedad, así como de los socios, sirviéndose a su favor del capital con el cual contaba la Agropecuaria.

Las acciones nocivas que se implementaron al amparo de la ignorancia de los productores fueron: pequeños préstamos personales sin retorno y cubriendo gastos personales ajenos a la organización, ya que al momento de rendir cuentas para comenzar a operar como se tenía previsto, la suma del fraude que éstos prestadores de servicios realizaron, en complicidad con el gerente, era muy elevada, al punto que se vieron en la necesidad de salir huyendo, dejando la situación quebrantada.

Con el proyecto truncado, tanto los socios como el padrón de personas que estaban dispuestas a trabajar con esta Agropecuaria, desalentados por el fraude perdieron la confianza en la organización, quedado ya como una posibilidad de éxito, el proyecto inicial fue abandonado al año de haber iniciado su operación.

De lo anterior se deduce que el punto principal del fracaso de la organización fue el desconocimiento de los socios que representaban a los productores, como ya se

mencionó, se aprovecharon los técnicos responsables de asesorarlos, por lo tanto es fundamental que para futuras experiencias, se subsanen esas debilidades, ya que si los productores saben producir se dediquen a la producción y encarguen el trabajo administrativo a una persona que conozca de ese tema, sin embargo es fundamental que en los estatutos de la organización se incluyan elementos o candados que permitan una estrecha vigilancia de esos responsables, pero además que los productores se incrusten en un proceso de desarrollo de capacidades para que en su momento conozcan y con conocimiento puedan vigilar.

Enfatizando los puntos que llevaron al fracaso la Organización habría que señalarlos, puesto que se deberían de tomar medidas para solucionar cada uno de ellos, mismos que deberían ser solucionados por un miembro y socio de la organización al que se le designara como gerente, ya que sería esa persona en la cual los demás socios pusieran plena confianza, el cual conduciría a la organización por el camino que desde un inicio se deseaba, lo primordial sería interactuar con los miembros de la Sociedad, ya que es una de las actividades a las cuales habría que darse a la tarea.

Las relaciones que debe entablar un gerente son de muy diversa índole e involucran a un gran número de personas siendo que toma un papel muy importante dentro de la organización aunado a esto tiene que tener muy presente tanto el tiempo como las relaciones humanas, estos dos elementos son esenciales y deben de estar presentes en todo proceso administrativo, tanto que son los determinantes del éxito o el fracaso. Una buena administración es la que crea un futuro conveniente, tanto para la empresa como para los socios, evaluando siempre la situación de la organización, no olvidando el pasado, buscar día a día ser proactivos en el presente para obtener resultados favorables en el futuro, cerrando ciclos en cada determinado periodo puesto que es donde se reflejan los supuestos resultados, es un ejercicio práctico y cotidiano lo cual lo hace susceptible a mejoras constantes con nuevas y funcionales estrategias, lo cual propicia consecuencias que surgen en el transcurso del tiempo.

Por otra parte las relaciones humanas son al igual que la administración un factor determinante que influye en el éxito de las Organizaciones, pues hacen reconocer a las personas con las cuales se entablan proyectos, además de saber con quienes se interrelacionan para llevar a cabo los objetivos planteados de la Organización, reconocer las habilidades, destrezas y capacidades para asumir algún puesto, cargo o

responsabilidad que lo involucre en los resultados de la sociedad, este tipo de relaciones las debe de establecer de una manera inteligente el gerente de la organización puesto que tanto administración como relaciones humanas ambas partes se relacionan e influyen de manera recíproca, reflejadas en los resultados de los objetivos de la organización.

3.3 Inicio de la Reorganización

Aún y con los problemas presentados, el interés de los productores por contar con una agrupación que sea coadyuvante para mejorar sus condiciones, entre ellas, la capacidad de negociación y gestión, la idea de la organización continúa vigente.

Por lo anterior y después de recapitular los puntos de quiebre, había que evaluar la situación de la Organización, saber con quién se podía contar para poner sobre la mesa la propuesta de reestructuración de la misma y con la participación de los involucrados iniciar una lluvia de ideas para la reactivación de la organización.

Para esto se hizo llegar a la mano de los socios una convocatoria, previo cabildeo con productores, para la realización de una asamblea, en cuyo orden del día como tema principal era la reactivación de la organización, teniendo una respuesta positiva, aún y cuando, a comentario de los productores, ya consideraban la organización como un proyecto truncado a raíz del desfalco del cual fueron víctimas.

El propósito de la asamblea, para iniciar e incrementar el interés de los productores, fue la identificación de la problemática¹⁹ que los llevó a la situación que actualmente les aqueja, para lo cual se organizó una logística para implementar la asamblea de tal manera que se estimulara a los productores, aspecto que se logró satisfactoriamente. Para lo anterior se abordó lo siguiente:

3.3.1 Análisis de las situaciones que ocasionaron la problemática

En este apartado se implementó un debate entre los participantes que los llevó a concluir que hubo tres factores relevantes que ocasionaron la desintegración de la organización, los cuales son:

¹⁹ Un punto de suma importancia en estos casos, es la identificación de las situaciones y su posible solución, sin orientar la discusión hacia la identificación de culpables, ya que se corre el riesgo de que la discusión se desvirtúe y se exalten los ánimos, lo que disminuye la capacidad de raciocinio.

- a) La no contratación de una gerencia profesional que tuviese la capacidad de movilizar y organizar recursos económicos, materiales, humanos u tecnológicos que coadyuvaran a dar un orden a las acciones emprendidas.
- b) El desconocimiento del manejo y uso de recursos financieros de parte de los productores que designaron como representantes, lo que permitió en su momento que no se percataran de los movimientos fuera de lugar que se estaban practicando o que fuese más sencillo su involucramiento y/o involucramiento.
- c) La falta de ética profesional de parte de los asesores financieros que contrataron los productores los cuales, al amparo de la falta de capacidades financieras de los representantes de la organización, cometieron actos ilícitos que, aunque en su momento fueron denunciados ante las autoridades correspondientes y se está atendiendo la denuncia, propiciaron desconfianza y desánimo en los socios de la organización.

Como punto inicial fue el análisis del Acta Constitutiva, el cual tuvo como propósito la identificación de puntos débiles o elementos que no estuviesen con la claridad precisa y que en su momento se pudiesen utilizar en su contra, además de identificar vacíos o lagunas que afectasen la interpretación de lo plasmado en la misma y que en su momento fue utilizado para afectarlos.

De la revisión realizada surgió lo siguiente:

- a) Ampliación del objeto social,
- b) Modificación en el artículo décimo cuarto, donde se asignan cargos o responsabilidades y se desasocian integrantes de la sociedad (puntos con los que no contaba el acta),
- c) Así mismo, se hicieron modificaciones de ortografía y/o palabras para facilitar la interpretación, buscando que ésta siempre sea a favor de los socios.

Esta revisión, funcionó como un aliciente para los socios participantes, ya que permitió observar de manera más precisa el uso de ese instrumento legal para que los técnicos cometieran los abusos realizados, por lo tanto, una vez que se concluyó la revisión los productores hicieron de manera más contundente su manifiesto por reconstituir la organización.

Con base a lo anterior, el siguiente paso fue la redacción de la nueva acta constitutiva incluyendo los agregados y adecuaciones que se discutieron, para posteriormente acudir ante el Fedatario público con sede en Salamanca, Guanajuato para que diera fe de las modificaciones señaladas y proceder a su registro como parte inicial de la protocolización y validez de los ajustes realizados.

Con la protocolización ante el fedatario público, se procedió a tramitar una nueva clave CIECF (Clave de Identificación Electrónica Confidencial Fortalecida) misma que forma parte del proceso, la cual es proporcionada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Para garantizar el adecuado funcionamiento de la organización, se hace fundamental la actualización de los estatutos, los cuales habrán de ajustarse en base a las nuevas necesidades de la organización y a la experiencia negativa sufrida, por lo tanto se habrán de incluir candados que en su momento permitan remover a las autoridades en turno si no rinden cuentas, si éstas no son claras o convincentes, si no se hacen los informes en tiempo y forma, si no se hacen las convocatorias tiempos establecidos, así como la programación de asambleas en tiempos más reducidos para evitar que por el paso del tiempo se distorsionen los resultados que se presentan. Además de los que los productores en el pleno de la asamblea manifiesten, siempre y cuando sean validadas por un asesor técnico por su pertinencia o conveniencia para el objeto social que persiguen los socios de la organización.

3.3.2 Como aprovechar ésta reestructuración

Llegando a este punto se pretende actuar a favor de integrantes de la Sociedad, logrando ser una ventanilla a favor de los productores que ya empadronados por municipios, ejidos o como mejor se decida, se puede cuantificar la superficie total a sembrar y estimar la capacidad de producción total por ciclo que se puede lograr, de tal manera que se determinen los costos de producción reales, así con el volumen estimado de producción, lo que facilitará la negociación ante las empresas compradoras de grano, lo que garantiza en primer instancia el mercado, punto álgido en la producción agrícola²⁰, pero también les permite acrecentar su capacidad de gestión ante la Agencia de Apoyos a Servicios a la

²⁰ En este sentido, se dice que el producto vende lo que produce, es decir al cosechar no cuenta con un mercado seguro, lo que los hace vulnerables a la intervención de los coyotes, quienes pagan el precio más bajo del mercado, mermando así las utilidades de los productores.

Comercialización y Desarrollo de Mercados (ASERCA), la cual a través del Programa de Agricultura por Contrato otorga beneficios a los productores y a los compradores, garantizando para los productores un precio objetivo, el cual de entrada ya les permite obtener beneficios, pero si al momento de la comercialización el precio de mercado es mayor al objetivo, al productor se le paga el precio de mercado, pero si es inferior, se paga el precio objetivo.

Siendo una organización de productores con un fin en común, trabajar en conjunto con las empresas esta vez cambiando de estatus, reconociendo a los miembros de la Sociedad, ya no como productores o campesinos si no, como proveedores de la empresa con la cual se va a comercializar, ya que todos y cada uno de los socios miembros de esta Agropecuaria son quienes proporcionan la materia prima, buscando de ellas el apoyo en el subsidio de semillas para realizar la siembra del siguiente ciclo, haciendo una compra consolidada al igual que de los insumos necesarios para cultivo del ciclo correspondiente, esto conducirá a reducir los costos de producción, reflejándose aquí la economía en escala, lo cual se verá reflejado en los bolsillos de los productores asociados en este esquema al final de cada ciclo, especulando que la rentabilidad de la zafra aumentará las posibilidades de seguir trabajando para la siguiente ciclo, consiguiendo disminuir el abandono de parcelas por falta presupuesto para seguir laborando.

3.4 Acciones realizadas y expectativas

Se optó por organizarse entre productores, trabajar en conjunto con las empresas y asociarse ya que el sector del agro en la actualidad es el más golpeado en todos los sentidos y el modelo económico actual de la agricultura es hacia donde ahora nos conduce; ya que este nuevo enfoque está en la focalización de los recursos, considerando el impacto en el incremento de la productividad, la estratificación de los productores de acuerdo a su potencial productivo y comercial, las ramas de actividad , así como su condición hídrica.

La focalización permitirá canalizar los apoyos a los productores que quieren migrar del autoconsumo o de una incipiente presencia comercial a productores comerciales, al mismo tiempo que para los productores comerciales se crea un entorno adecuado para su desarrollo y consolidación.

Así mismo la Secretaria promoverá el acceso al financiamiento en condiciones competitivas, a fin de impulsar la consolidación y desarrollo de las unidades productivas comerciales, fundamentalmente a través de la mezcla de recursos de inversión y crédito; de garantías para proyectos prioritarios que fortalezcan la capitalización y desarrollo tecnológico y de esquemas de aseguramiento integral (seguros catastróficos, coberturas de precios, entre otros).

Siendo la misma Agropecuaria la comercializadora de la producción de los asociados, ésta tenderá a incrementar su capital con alguna bonificación o bien una cuota que se hará llegar a caja o cuenta de la Organización, hecho que puede encaminar a la Agropecuaria a poseer un seguro agrícola para todos y cada uno de sus asociados que trabajen bajo el esquema que más le convenga a la Organización de manera que la seguridad de los cultivos que se establezcan, cuenten con un respaldo en su inversión, elevando la fiabilidad y volviendo a conseguir la confianza de las personas que conforman la Sociedad, con un trabajo que sea dignamente remunerado.

Transformar el rostro del campo requiere de una labor muy ardua y de persistencia, encaminar al sector del agro hacia el desarrollo requiere de organización y administración de los recursos, sumando a esto tenemos las habilidades de los pequeños productores, mediante estos factores determinantes de la Sociedad de Producción Rural se puede lograr llevar a cabo un desarrollo sustentable y sostenible de dicha Organización, siempre y cuando cuidando los derechos e intereses tanto de los socios como de la Sociedad.

3.5 Ventajas de la reorganización

- a) Se les exenta de manera parcial del Impuesto Sobre la Renta.
- b) Se combinan estrategias que permiten una mayor integración del sector.
- c) Al trabajar en conjunto y no tener un límite de tiempo, es posible constantemente diseñar, innovar, evaluar y generar nuevos proyectos que favorecen la inversión productiva y a su vez el desarrollo social.
- d) Se contribuye a disminuir las brechas en el sector al fomentar su potencial, por medio de la inclusión de modelos que agilicen el proceso productivo, así como la comercialización.
- e) Los puestos de representación y control no son fijos, lo que permite que la responsabilidad en estos cargos rote, se abran las puertas para nuevas ideas y para crecimiento organizacional

- f) Al empadronar los socios los cuales colaborarán en la operación de ésta sociedad se hace una suma significativa de área laboral (terreno destinado a labranza), ya que se sabe la totalidad de terrenos disponibles para la siembra de acuerdo al ciclo en el que se desea trabajar.
- g) Se puede determinar fácilmente la situación hídrica de la superficie con la que operará esta sociedad, superficie de riego o temporal.
- h) Determinar con más certeza algunos requisitos que solicitan las instituciones gubernamentales para emitir subsidios o apoyos mediante diversos programas.
- i) Acceso a créditos con intereses flexibles y a programas que otorgan subsidios a los productores
- j) Generar utilidades que traen consigo bienestar para el productor rural y sus familias.

3.6 Qué logrará la Sociedad de Producción Rural

Reducir la brecha que existe entre los productores, la información y la tecnología, siendo que es una de las limitantes más severas para el desarrollo del sector agropecuario, puesto que el índice de personas o productores que se dedican a las actividades agropecuarias en el Estado de Guanajuato con un nivel de estudios superior es muy bajo, por un lado están los que no saben leer y escribir, y por otro, las personas que desconocen o no tienen acceso a la tecnología y la información (El uso de Computadoras e Internet), medios por los cuales se emite información referenciada por algunas de las instituciones gubernamentales, tanto paquetes tecnológicos como el de Buenas Prácticas Agrícolas, aislándose de estar a la vanguardia de los avances en el sector agropecuario, elementos que intervendría la organización y subsanar esa debilidad, logrando un nivel alto de competitividad, estatus que es transferido a sus socios.

Desarrollar y potenciar las capacidades productivas del minifundio a través de la asociatividad no solo permitirá incrementar la producción y la oferta de productos, sino también generar excedentes para el mercado, mejorando los ingresos de las familias, creando una oportunidad de desarrollo para la población rural y disminuyendo los incentivos para abandonar el campo.

Mediante la Sociedad de Producción Rural, a través de las diferentes instituciones o bien sea el caso de programas gubernamentales se gestionarán subsidios o en dado caso los

créditos que les permitirán a los productores aumentar su tecnología a través de la adquisición de activos productivos o en su defecto financiar su capital de trabajo.

Sin lugar a dudas, lo anterior se verá reflejado en una producción de mayor calidad, que va de la mano al incremento de la productividad favoreciendo el rendimiento de su producción y por otro lado a la rentabilidad, asemejándose los resultados en el bolsillo del productor, equilibrando el desarrollo y bienestar entre la población dedicada al campo y la urbana, siendo cada vez más competitivos elevando el nivel y calidad de vida de los productores y sus familias que dependen de estas actividades agropecuarias, impulsando de esta manera al desarrollo del sector agropecuario.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN PARA LA REESTRUCTURACIÓN

En este apartado, se incluyen los elementos más sobresalientes de las decisiones tomadas por los productores en el pleno de la asamblea tendientes a definir los derechos y obligaciones de los socios, del consejo de administración y del consejo de vigilancia, así como de las comisiones especiales que se formen para la atención de algún tema en específico.

4.1 La nueva organización

Como ya se mencionó en los antecedentes, la organización ya estaba constituida, sin embargo, los instrumentos de control y la inexperiencia y falta de conocimiento técnico administrativo de los representantes marcaron la pauta para que se realizaran actos indebidos y con ello la desconfianza de los socios que culminó en la quiebra de la empresa.

4.1.1 Datos generales de la organización

Razón Social: Agropecuaria Pro Mejoramiento del Agro Guanajuatense S.P.R. de R.L.

Domicilio Fiscal: Francisco I. Madero #113, Zona Centro, Santa Cruz de Juventino Rosas, Guanajuato.

Socios:

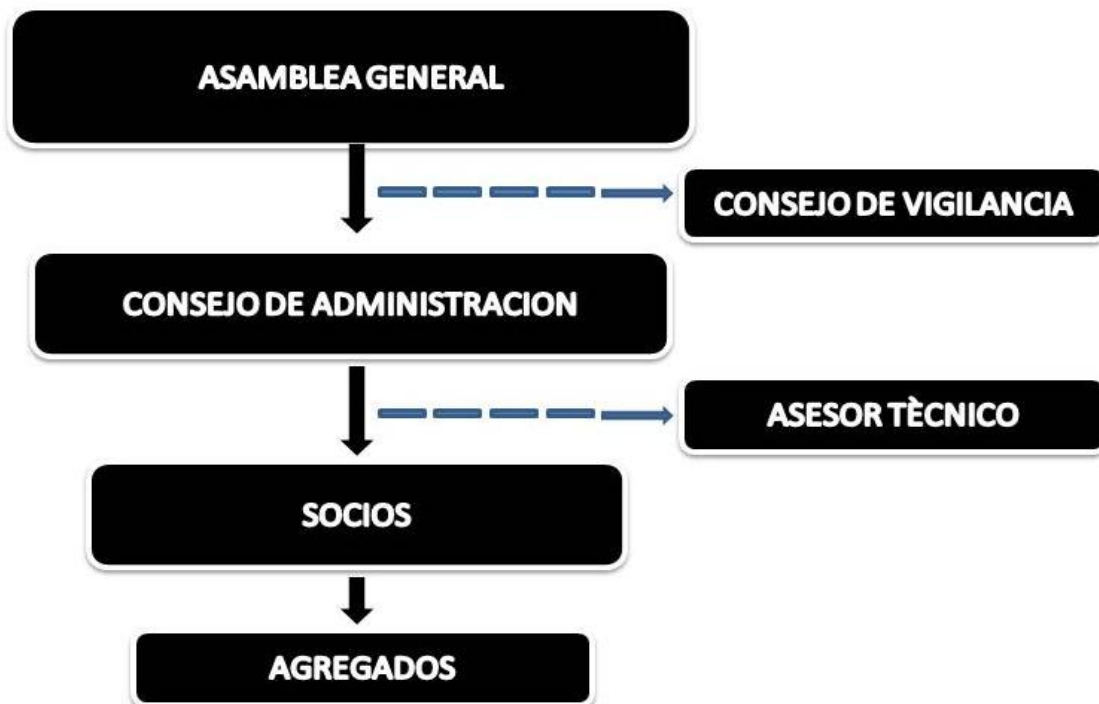
- ✓ J. Jesús Aboytes Guerrero
- ✓ María Guadalupe Valenzuela Guerrero
- ✓ Ángel Gerardo Gunter Ruiz
- ✓ Albaro Fuentes Laguna
- ✓ José De Jesús Valdovino Fuentes
- ✓ Rubén Vázquez Martínez

- ✓ Arturo Gonzales Quiroz
- ✓ Antonio Rosas De La Rosa
- ✓ Miguel Ángel Castillo Martínez
- ✓ Juan Raúl Serrano Moncada
- ✓ Pedro Antonio Gutiérrez Ochoa
- ✓ José Guadalupe Ornelas Gutiérrez

4.2 Organigrama de la Organización

Con la finalidad de tener una estructura representativa con la cual los integrantes ubiquen y reconozcan el papel que representan dentro de la de la organización se estructura el siguiente esquema.

Figura 1. Organigrama de la Organización.



Asamblea General: Es el órgano supremo de la Sociedad de Producción Rural, puede acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la misma, y sus acuerdos deberán ser cumplidos por el consejo de administración, el consejo de vigilancia, los socios y cualquier comisión especial que nombre la propia asamblea

Consejo de Vigilancia: La función principal es el adecuado y oportuno control, como la fiscalización constructiva de todo aquello que compete a la gestión de la organización, para garantizar la democracia y la transparencia

Consejo de Administración: Es el órgano de dirección, administración y representación de la Sociedad, así como el ejecutor de las decisiones de la asamblea. Estará integrado por un presidente, un secretario y un tesorero, pudiendo la asamblea general designar el número de vocales y consejeros suplentes que crea necesario.

Asesor Técnico: Papel que toman aquellos prestadores de servicios que brindan asesoría técnica y/o profesional, que coadyuva al buen funcionamiento de operación y manejo de las actividades dentro de la organización orientando a los socios brindando los conocimientos y experiencias para ser ejecutadas en la organización.

Socios: Hace referencia a los fundadores de la Agropecuaria, mismos que son los portadores del capital inicial para la operación de la agropecuaria.

Agregados: Lista de miembros quienes en su momento estarán registrados en un padrón como usuarios de la Agropecuaria, los cuales pueden ser socios agregados posteriormente o socios comerciales.

4.3 De la primera asamblea

Como ya se mencionó con antelación, la organización ya estaba desintegrada, sin embargo, dado el interés de algunos de los socios, se contactó al asesor técnico para que iniciará los trabajos de reorganización, para lo cual fue necesario convocar a una asamblea extraordinaria, convocando el Asesor Técnico bajo el amparo de firmas de socios que acompañaban a la convocatoria para darle carácter legal.

El primer punto y para que los elementos a retomar para la reorganización tuviesen validez jurídica, fue la elección de un nuevo Consejo de Administración, para que ya una vez conformado este nuevo Consejo de Administración, fueran los mismos socios quienes tomaran la dirección de la asamblea, con lo que se logró un mayor grado de apropiación en las decisiones tomadas. La asignación de puestos quedo como a continuación se señala:

- ✓ RUBEN VAZQUEZ MARTINEZ como Presidente del Consejo de Administración
- ✓ FRANCISCO VALDOVINO FUENTES como Suplente
- ✓ ARTURO GONZALES QUIROZ como Tesorero del Consejo de Administración
- ✓ JOSE DE JESUS CONTRERAS RODRIGUEZ como Suplente
- ✓ ALBARO FUENTES LAGUNA como Secretario del Consejo de Administración
- ✓ RICARDO DE ANDA HOYOS como Suplente.

En este sentido, es importante señalar que el presidente anterior era un productor con poca preparación académica, lo que derivó en falta de conocimientos para la organización y operación de recursos, así como en el proceso de toma de decisiones, lo que fue aprovechado por técnicos sin ética profesional para realizar un desfalco en la organización.

Bajo estos antecedentes, los socios al elegir al nuevo presidente, y por recomendación del asesor técnico, eligieron a un productor, pero con estudios de licenciatura, bajo la premisa de que esta persona cuenta con conocimientos más efectivos para propiciar el desarrollo empresarial de la organización.

4.4 De la nueva acta constitutiva

Un punto significativo y que propició en parte la problemática que enfrentó la organización, fue el que no estuviese bien definido el objeto social de la organización, lo que en su momento se prestó a malas interpretaciones y el desvió de acciones con las consecuencias ya señaladas.

Por lo anterior, la primera modificación solicitada por los socios en la asamblea, fue precisamente una nueva redacción en el objeto social que se tenía plasmado en el Acta Constitutiva anterior.

Al analizarlas el objeto social no se encontraban los epígrafes que resumieran específicamente las actividades que se realizarían, y por consiguiente traía problemas a la hora de identificar la actividad deseada, ya que se encontraban en una forma de expresión muy genérica causando problemas de identificación e interpretación. Este elemento es de suma importancia, ya que de no especificarse de manera puntual y correcta el giro de actividad a realizar, se corre el riesgo de no contar con los beneficios fiscales y de gestión que otorga una sociedad con actividad productiva en el sector primario.

Para esto se amplió el segmento del objeto social acorde a las actividades agrícolas que fueran de interés para la sociedad en general, dejando bien en claro cuál era el objeto social y sus alcances en el tiempo, quedando de la siguiente manera:

1.- Realizar cualquier tipo de actividad productiva, ganadera, agrícola, industrial, de comercio y servicios permitidos por la ley; la explotación agropecuaria en general y bien así contribuir a incrementar los niveles de bienestar, capitalización, desarrollo y competitividad de sus socios, sus empresas y sus familias

2.- Acceder a los programas, federales, estatales o municipales que les permitan obtener beneficios para sus asociados para bien obtener de ello bienes, servicios y apoyos públicos o privados para emprender, desarrollar y consolidar proyectos de inversión productiva y social. Producir, transformar, comercializar y prestar servicios en forma asociada.

3.- Formular y desarrollar programas de inversión, producción, comercialización, transformación, industrialización de productos agropecuarios, organizar sus actividades y las de sus asociados, trabajando en común acuerdo; además de la coordinación de actividades productivas, la asistencia mutua, la obtención de créditos para realizar cualquier tipo de actividad productiva, ganadera, agrícola, industrial o comercial permitida por la ley.

4.- La aportación, intercambio, transmisión de asesoría y tecnología tendientes a la optimización de los recursos naturales, humanos, financieros, maquinaria agrícola, de los socios de la S.P. R. de R. L.

5.- Solicitar y obtener de cualquier sociedad financiera o de cualquier persona física o moral, los créditos necesarios para la realización de los fines de la sociedad, otorgarlos a sus socios, asociados y clientes con o sin garantía si así le es autorizado. Gestionar, adquirir, administrar en conjunto: Financiamiento, seguros, insumos, la maquinaria necesaria tanto como implementos, equipo que se requiera para llevar a cabo cualquiera de las operaciones que se desee ejecutar, instalaciones, etc.

6.- Solicitar y obtener los créditos y financiamientos necesarios para la realización de los fines de la sociedad, distribuirlos entre sus socios con y sin intermediación, por lo que la sociedad podrá ser intermediario financiero o bien Dispersora de Crédito para sus socios, asociados y clientes. Además, en los créditos que obtenga la sociedad para realizar cualquier tipo de actividad productiva o para distribuirlos entre sus socios, asociados y clientes, como dispersor de crédito o intermediario financiero, podrá otorgar las garantías que para tal efecto sean necesarias, ya sean prendarias, hipotecarias, fiduciarias, liquidas o de cualquier otro tipo contemplado en las leyes ya sean propias de la sociedad o de alguno de los socios, asociados o clientes.

7.- La celebración de todos los actos y contratos que sean necesarios o convenientes para la realización de las actividades antes citadas, incluyendo contratos de comisión, representación, corresponsalía, asociación o fideicomisos, agro asociación, así como la suscripción de acciones o partes sociales en que tengan relación con la S.P.R. de R.L.

8.- La capacitación, aportación, intercambio y transmisión de asesoría y tecnología tendientes a la optimización de los recursos humanos y financieros de los socios; así como de los otros productores y de los técnicos del Sector Oficial y Privado.

9.- Obtener de las instituciones públicas o privadas, cuya actividad se relacione con el objetivo de la sociedad, los apoyos con fines preponderantemente económicos pudiendo ejecutar todos los actos y celebrar los contratos que sean necesarios o convenientes para el mejor desarrollo de la sociedad y crear fondos de reserva para incrementar su capitalización y protección mutua de sus socios.

10.- La adquisición o enajenación, arrendamiento, subarrendamiento o comodato, de toda clase de bienes, materias primas, bienes muebles o inmuebles, maquinaria, equipos, enseres e implementos o derechos reales necesarios o convenientes para la realización de las actividades enunciadas.

11.- *La importación, exportación, consignación y comisión de toda clase de bienes necesarios para el cumplimiento del objeto social.*

12.- *Construir, adquirir y administrar toda clase de bienes, servicios y recursos, la contratación y administración de créditos ante instituciones crediticias u organismos nacionales o extranjeras tendientes al cumplimiento del objeto social; así como la comercialización de los productos de los socios por medio del establecimiento de canales de comercialización, agroindustrias, bodegas y mercados propios, etc., pudiendo así llevar a cabo cualquier actividad productiva, lícita y transparente que permita desarrollar económicamente a los socios.*

13.- *Suscribir, avalar, endosar y transferir cualquier título de crédito a favor de sus socios, cualquier institución de crédito del país o del extranjero y a favor de terceros, con el fin de contribuir al objetivo social, en los términos del artículo 9° noveno de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.*

14.- *Celebrar todo tipo de contratos, convenios civiles y mercantiles, así como cualquier tipo de operaciones de crédito; otorgar garantías necesarias ya sean prendarias, hipotecarias, fiduciarias o de cualquier otro tipo contemplado en las leyes propias de la sociedad.*

15.- *Establecer adquisiciones y explotaciones de equipo, muebles e inmuebles, maquinaria, talleres y otros, así como dar y recibir en comodato y arrendamiento los mismos servicios que permitan integrar la actividad económica de los socios.*

16.- *Comprar y vender toda clase de vehículos automotrices de carga, vehículos de uso agrícola, así como la adquisición de implementos que sean necesarios para la operación de la producción para dar servicio y bien a la vez otorgar en arrendamiento. Con el objetivo de aumentar activos y el capital de la S.P.R.*

17.- *Transportar para sí o para terceros, en vehículos automotrices, de carga, vehículos de uso agrícola tales como tractores, trilladoras, o cualquier*

otro implemento si así se requiere, para otorgar en arrendamiento y dar servicio con los mismos.

18.- La compra, venta, importación y exportación de toda clase de vehículos automotrices de carga y uso agrícola, así como sus implementos y refacciones.

19.- Elaborar, transformar, maquilar, comprar y vender toda clase de productos petroquímicos, orgánicos e inorgánicos, en especial fertilizantes, así como de sus materias primas para la elaboración de dichos productos químicos, orgánicos e inorgánicos.

20.- Establecer y contratar los servicios requeridos para el desarrollo de sus actividades y sus socios, ya sean de asistencia técnica, asesoría contable, administrativa, organizativa, de consultoría y otras no contempladas en las presentes y que el grupo considere necesarios.

21.- La compra de coberturas de precios a futuro de granos en la bolsa de Valores de Chicago, directamente o a través de correduría.

22.- Obtener y conceder préstamos, otorgando y recibiendo garantías específicas, emitir obligaciones, aceptar, girar, endosar o avalar, toda clase de títulos de crédito y otorgar fianzas o garantías de cualquier clase respecto de las obligaciones contraídas o de los títulos emitidos o aceptados por terceros.

23.- Contratar y convenir con Compañías Aseguradoras, seguros para la protección de los cultivos y ganado, vehículos, maquinarias, implementos y demás relativos al objeto social. Podrá realizar convenios con empresas de Servicios Financieros, con negociaciones de insumos agropecuarios, convenios con toda clase de negociaciones de Instituciones Públicas, Privadas y Oficiales.

24.- En general llevar a cabo todos aquellos actos de carácter económico o materiales que tiendan al mejoramiento del nivel de vida de todos sus socios y de sus clientes, así como los que sean necesarios para elevar la productividad y aprovechamiento de los recursos.

25.- Transferir tecnología mediante cesión o licencia, a título oneroso o gratuito, por quienes detenten su propiedad a favor de personas físicas o morales, públicas o privadas, de licencias y franquicias comerciales en sus diversas modalidades, licencias de marcas de comercio, licencias de marcas de servicio, franquicias comerciales en sus diversas modalidades, licencias de patente de inversión, licencias de modelos y diseños industriales, encaminado todo ello al medio agrícola, proporcionando al productor la tecnología generada en los campos de investigación.

26.- Gestionar con base en la organización, de acuerdo a los proyectos de seguimiento, apoyos de FONAES, FOCIR, FIRCO, PROCAMPO, FIRA, REFORMA AGRARIA, FINANCIERA RURAL y aquellos que por su naturaleza estén encauzados al desarrollo de Sociedades de Producción Rural con atención a la Ley de Desarrollo Sustentable.

27.- El establecimiento y la explotación del servicio público de autotransporte de carga, en las rutas o tramos de jurisdicción federal o de jurisdicción local, autorizados mediante las concesiones o permisos que para el efecto le otorgue a la sociedad, la Secretaria de Comunicaciones y Transportes y/o el Gobierno local correspondiente; o mediante las concesiones o permisos que gocen o aporten sus propios socios, y que autoricen las autoridades competentes.

28.- La organización podrá tramitar ante Instituciones de índole federal como ASERCA, SAGARPA, FOCIR, FONAES, NAFIN y FINANCIERA RURAL todos aquellos apoyos habidos y por haber que correspondan a sus socios o bien de productores que deriven actividades de relación comercial con la sociedad (Subproductos, compra-venta de granos y venta de insumos entre otros servicios que así se requiera).

29.- La celebración de toda clase de contratos mercantiles, civiles y de cualquier otra naturaleza, así como llevar a cabo la reproducción, la engorda, transformación, venta, compra y enajenación de toda clase de ganado.

30.-Obtener y otorgar por cualquier título, patentes, marcas, nombres comerciales, opiniones de preferencia, derechos de autor y concesiones para la realización del objeto de la sociedad.

31.- Ser una organización que brinde a sus socios y clientes servicios que les permitan acceder a mejores condiciones de financiamiento, comercialización, asesoría técnica, tecnología de punta, procesos administrativos, contables, fiscales, que le permitan elevar el nivel económico de cada uno de los socios y sus familias²¹.

La redacción del objeto social que especifica claramente lo que se desea realizar como organización, favorece por un lado a la interpretación de quienes en su momento lo solicitan para la inscripción de algún beneficio o servicio al cual puede ser acreedora la organización y por otro lado se describe concretamente la actividad que se desea realizar ya sea inmediatamente o a futuro, de manera resumida y clara quedando claramente identificada. Sin embargo, el objeto social quedó muy amplio, lo que en su momento puede propiciar que se desvíen las acciones o en su defecto que no se logre una especialización, en cuyo caso ambas situaciones son perjudiciales para la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

4.5 Del estatuto

En el análisis realizado de la problemática en la que se encontraba la Agropecuaria se puntualizó que el cuerpo del acta constitutiva había sido redactado y plasmado de manera en que se vieran favorecidos quienes en su momento fueran los operadores de este documento y atentaran contra la integridad de la Organización, para esto se detectaron los puntos más susceptibles para reformarlos y a la vez preservar la seguridad de los beneficios e intereses de la Organización.

Un punto importante en el que se observaron omisiones es lo relacionado con el estatuto de la organización, lo que retoma relevancia debido a que se constituye como el reglamento interior de la organización y que en su momento regirá el actuar de los socios y directivos de la misma.

²¹ Acta constitutiva de la Agropecuaria Pro Mejoramiento del Agro Guanajuatense.

De las omisiones más importantes que se observaron, es que no se delimitaba el actuar de los directivos, lo que en su momento ocasionó que el presidente en turno dejará de informar a la asamblea y con ello favoreció los malos manejos de los recursos aportados por los socios.

Por otro lado, al responsable de hacer los informes al termino de los ejercicios no se le hacia la inspección o revisión adecuada en tiempo y forma de las actividades que ésta persona realizó, lo que le daba libertad de realizar cualquier movimiento monetario ajeno a la Sociedad sirviéndose así del capital de la organización sin autorización de la Asociación.

Para subsanar lo anterior, se reestructuraron los estatutos dando lugar a lo siguiente:

4.5.1 De los Socios:

En este punto, en la redacción inicial no había quedado en claro los derechos y obligaciones que tenían los socios por el simple hecho de pertenecer a la organización, lo que no delimitaba los beneficios y la actuación de los mismos.

Por lo anterior, se incluyeron de manera clara los derechos y obligaciones que tienen como socios, pero también se quedaron claras las reglas para la admisión y separación, lo que en su momento permitirá un mayor control de los propios socios.

4.5.2 De los órganos de representación

Un punto significativo que propicio la situación en la que se encontró la Agropecuaria, fue por un lado, el desconocimiento de las actividades y responsabilidades de acuerdo al cargo que se les otorgaban, y por otro la asignación de puestos a personas que no cumplen con los conocimientos básicos de las actividades que le emanan, ya que el nivel de estudios es discrepante dentro de los socios que conforman la sociedad, aunado a que no se delimitaron con precisión las funciones y alcances de cada uno de los puestos.

Bajo estas circunstancias se facilitaba engañar a las personas puesto que la información que proporcionaban quienes en su turno llevaran el control económico de la Agropecuaria, no era digerible para las personas que daban el informe al resto de la sociedad ya que desconocían las bases de la contabilidad, facilitándose así el mal uso del capital de la misma.

Para lo cual se determinó, que en la reestructuración de esta agropecuaria quienes serán los responsables de estas actividades sean las personas que cumplan con el perfil adecuado o al menos tengan conocimientos básicos con la disposición y tiempo para ser capacitados por profesionales en la materia, y sean ellos mismos quienes manejen este tipo de actividades ya que el manejo adecuado del capital de la organización es factor determinante en la prosperidad y perseverancia de la Agropecuaria.

Del Consejo de Administración

Para este Consejo se moldearon y ampliaron las normas de funcionamiento, además se enlistaron las facultades que les competen a los responsables, sobre las cuales quien ocupará un cargo de esta índole deberá cumplir con el perfil requerido, con el fin de evitar lo ya sucedido que fue a consecuencia de la falta de conocimiento de quienes en su momento estuvieron a cargo de estas operaciones.

Dando lugar a un nuevo representante legal que toma el papel de presidente del Consejo de Administración el cual es un Ingeniero Agrónomo que posee el perfil deseado para asumir los cargos y responsabilidades que se le asignan en este cargo, de igual manera a los suplentes, tendrán que cumplir con las bases necesarias para que en su momento puedan intervenir en la realización de ciertas actividades.

Lo anterior trajo consigo la remoción de los cargos de secretario y tesorero, puesto que se asignarán a personas miembros de la organización las cuales estén dispuestas en tiempo para la actualización referente a las operaciones de la organización y a la capacitación para adquirir los conocimientos necesarios para los cargos asignados.

Del Consejo de Vigilancia:

Este lo designará la Asamblea, y deberá realizar en forma más amplia la fiscalización y vigilancia sobre la buena marcha de la sociedad, que dará informes en tiempo y forma de las actividades llevadas a cabo dentro del consejo de administración, esto dará lugar a la transparencia de las operaciones que se realizan acrecentando la confianza de quienes operan en ciertas actividades, previendo el buen uso de los recursos de la agropecuaria y previniendo anomalías dentro de la organización.

4.6 Beneficios esperados con la reestructuración

- ✓ Mercadeo de la producción, buscando nichos de mercado donde se puede ofertar el producto o materia prima y vender a mejor precio.
- ✓ No depender de los “coyotes” o “acopiadoras sociales” para la venta de la producción.
- ✓ Pactar contratos con empresas, realizar la agricultura por contrato a fin de que a cada uno de los productores socios de la organización se le haga llegar a la mano cada una de las bonificaciones e incentivos que los programas gubernamentales brindan para cada ciclo de cultivo.
- ✓ Realizar compras consolidadas, lo cual se verá reflejado a favor de los productores al término del ejercicio en los costos de producción.
- ✓ Buscar financiamiento para proyectos productivos ya sea de instituciones gubernamentales o bien de financieras.
- ✓ Lograr adquirir capacitación para la cual será compartida con los productores, sobre el correcto uso de insumos agrícolas, logrando óptimos rendimientos de producción reflejados en la rentabilidad del cultivo.
- ✓ Aprender nuevas estrategias de producción.
- ✓ Hacer llegar y compartir experiencias científicas de diversas instituciones gubernamentales, lo cual impulsará a un buen manejo y control de malezas, plagas y enfermedades de los diversos cultivos establecidos en la zona o los más comunes de la región, logrando de ésta manera el cuidado y conservación del medio ambiente.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Las principales causas que originaron que la organización se fuera en declive y con ello una desbandada de sus socios, fueron la inadecuada integración del acta constitutiva, la cual se orientó de tal manera que les permitió a los asesores y al representante cometer actos en contra de la misma organización, aunado al desconocimiento de los representantes en cuanto al manejo financiero de las aportaciones de los socios y los recursos económicos que entraron por gestiones de la misma.

En cuanto a los conocimientos en el manejo de recursos, principalmente económicos por parte de los representantes de la organización, propiciaron que técnicos con una baja ética profesional se aprovecharan de esta situación y ocasionaran un fraude a la organización, lo que desalentó a los socios.

En el acta constitutiva y los estatutos diseñados para el control de socios y trabajadores, no se encontraban descritas de manera precisa las responsabilidades de los representantes y sobre todo no se incluyeron mecanismos que delimitara su actuar, lo que propicio que los representantes no realizaran asambleas y por ende no informaran a los socios de la organización, utilizando este esquema para actuar en contra de los intereses de la organización y cuando se logró identificar el daño que se hacía, en primera instancia éstos ya eran irreversibles.

La precisa y oportuna redacción del Acta Constitutiva a través de su objeto social define con claridad las actividades a realizar por la Sociedad de Producción Rural, por lo tanto, se requiere que el objeto social esté redactado adecuadamente, evitando las generalidades y que las actividades hacia las que se va orientar la organización estén implícitas en la redacción del mismo.

En este sentido, el objeto social redactado en el acta anterior de la Agropecuaria Pro Mejoramiento del Agro Guanajuatense SPR de RL., no se incluía con precisión el objeto social, razón por lo cual hubo la necesidad de reestructurarlo en el proceso de reorganización, sin embargo, es de mencionar que el nuevo objeto social, aunque incluye los elementos adecuados, éste quedó sumamente amplio, lo que puede propiciar manejos inadecuados.

Para esto se amplió el segmento del objeto social acorde a las actividades agrícolas que fueran de interés para la sociedad en general, dejando bien en claro cuál era el objeto social y sus alcances en el tiempo, formando así una atractiva y convincente propuesta con el objetivo de lograr aumentar los ánimos e interés de los socios para reactivar y operar mediante ésta Agropecuaria, obteniendo resultados favorables donde se expresó la mejor disposición y actitud positiva por parte de los socios.

No olvidando las malas experiencias y los desfavorables resultados que se obtuvieron mediante el primer intento de operación, se focalizaron en uno de los puntos más susceptibles que llevaron al fracaso a la Organización, en la falta de capacidades y preparación de los directivos, que en su momento eran los responsables de prever la prosperidad de la Sociedad, mismos que desconocían en su totalidad el actuar de sus obligaciones, puesto que la ignorancia e inexperiencia facilitó los fraudes y el mal uso y manejo de los bienes por personas ajenas a la organización atentando así en contra de ésta.

Lo anterior llevó a la remoción de los directivos y nombramiento de una nueva mesa directiva, pero también a la reestructuración del estatuto de la organización en este rubro, estableciendo con claridad la responsabilidad de los directivos y el alcance de sus funciones, de tal manera que se evitará que en un futuro se extralimitaran como pasó con la anterior mesa directiva.

Otro punto fundamental en la organización de productores, es la definición clara y concisa de los derechos y obligaciones de los socios, dejando bien en claro mecanismos de admisión y exclusión, de tal manera que se cuente con mecanismos de control y que, en su momento de ser necesario, otorguen elementos para la exclusión de aquellos socios que están obrando en contra del objeto de la organización y generan un mal a la misma.

Conforme a la teoría revisada, se llegó a la conclusión de que, para asegurar el éxito de una empresa rural de nueva creación, dependiendo de su tamaño, se hace necesaria la contratación de una gerencia profesional. En el caso de la Agropecuaria Pro Mejoramiento del Agro Guanajuatense SPR de RL, aunque contrataron personas con conocimientos para que les apoyara, no se contrató a un gerente y en su lugar se colocó a un productor que carencia de conocimientos administrativos y de operación, lo que ocasionó que los asesores financieros abusaran de la confianza de los directivos al amparo de su desconocimiento.

5.2 Recomendaciones

Para establecer procesos de organización de productores, es necesario la contratación de asesores externos, y de preferencia que éstos no vayan a tener relación laboral directa con la organización una vez que se inicien operaciones, ya que desde sus inicios se puede ver viciado el proceso al incluir elementos que en un futuro puedan ser perjudiciales a la organización, pero de beneficio para esos asesores.

Establecer mecanismos de constante capacitación, de tal manera que los socios y en especial los directivos vayan desarrollando capacidades técnico administrativo que facilite el proceso de toma de decisiones y, sobre todo, la supervisión de los entes externos que se contraten como apoyo a los directivos.

Hacer la asignación de puestos en base a un perfil, de tal manera que logren asumir su responsabilidad en plenitud, además de la contratación de una gerencia profesional que coadyuve a alcanzar los objetivos planteados.

Delimitar las responsabilidades que les corresponden a los directivos y aquellas responsabilidades que abran de someterse a consideración de la asamblea, de tal manera que, sin limitar sus funciones, se tengas un control más efectivo del proceso de toma de decisiones de parte de los socios y puedan tomar las decisiones pertinentes en tiempo y forma.

Asignar personal calificado, con la ética profesional adecuada (de preferencia externos a la misma organización) para realizar actividades que desconocen los mismos socios o bien la asamblea general, pero estableciendo mecanismos de supervisión que permitan medir su eficiencia y eficacia en tiempos reducidos.

BIBLIOGRAFÍA

1. *Comisión Nacional de los Salarios Mínimos. (2012)*
2. *Disponible en http://www.sagarpa.gob.mx/desarrollo_rural.*
3. *Disponible en <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/303.pdf>*
4. *Disponible en: <http://www.aeautonomos.es/resources.pdf>*
5. *Disponible en: <http://www.economia48.com/spa/d/figura-juridica/figura-juridica.htm>*

6. *Disponible en: <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural>*
7. *Dr. Lorenzo López Barbosa, Marco Legal para Las Empresas Agropecuarias 2013.*
8. *Enciclopedia de Economía –México*
9. *Evaluación 2014 del Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas en el estado de Coahuila, realizada por la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro,*
10. *Fundamento Legal Artículo 112 segundo párrafo de la Ley Agraria.*

11. *<http://www.inaes.gob.mx/index.php/empresas-sociales/figuras-juridicas-apoyables/sociedad-de-produccion-rural>.*
12. *<http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural>*
13. *Ley General de Sociedades Mercantiles (1934, 4 de agosto) Artículos 1, 25-50, 58-86.*

14. *Márquez, Hernández. (n.d) La actuación del notario en las sociedades de producción rural. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. 20 de julio de 2012*
15. *Martínez, P. J. y Vidal, V. J.M. (2003): Economía Mundial, McGraw-Hill, Segunda Edición, Madrid.*

16. *México. Ley Agraria (1992, 26 de febrero) Artículos 108 a 124 junio 2012*
17. *México. Ley General de Sociedades Cooperativas (1994,3 de agosto) Art. 11-48 México.*
18. *Ley Agraria (1992, 26 de febrero) Artículos 108 a 124México.*
19. *México. Ley General de Sociedades Cooperativas (1994,3 de agosto) Art. 11-48, junio 2012*
20. *México. Ley General de Sociedades Mercantiles (1934, 4 de agosto) Artículos 1, 25-50, 58-86 30 de junio de 2012*

21. *Secretaria de Economía – México. Derechos Reservados ©*

22. *Wallerstein, I. (1976): El Sistema Mundial Moderno, Siglo XXI editores, México.*

23. *Williams. 1985. Y Mintzberg, op.cit. <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/303.pdf>*

ANEXOS

Acta Constitutiva misma que fue tomada como antecedente para realizar el presente estudio.


LIC. SALVADOR GUERRERO GONZÁLEZ
Titular de la Notaría Pública No. 41
462-6254334 y 462-6250784
notario41irapuato@prodigy.net.mx



ESCRITURA PÚBLICA NÚMERO 10002
DIEZ MIL DOS
TOMO CENTÉSIMO TERCERO

En la ciudad de Irapuato, Guanajuato, siendo los **16 DIECISÉIS** días del mes de **FEBRERO** del año **2010 DOS MIL DIEZ**, ante mí, Licenciado **SALVADOR GUERRERO GONZÁLEZ, TITULAR DE LA NOTARIA PÚBLICA NÚMERO 41 CUARENTA Y UNO** en esta adscripción municipal, con domicilio en Boulevard Gustavo Díaz Ordaz 1225 mil doscientos veinticinco, Séptimo Piso, Colonia Las Reynas, comparecieron los señores **J. JESÚS ABOYTES GUERRERO, - MARÍA GUADALUPE VALENZUELA GUERRERO, ÁNGEL GERARDO GUNTER RUIZ, ÁLBARO FUENTES LAGUNA, JOSÉ DE JESÚS CONTRERAS RODRÍGUEZ, ÁNGEL PATIÑO PATIÑO, RICARDO DE ANDA HOYOS, FRANCISCO VALDOVINO FUENTES, RUBÉN VÁZQUEZ MARTÍNEZ, ARTURO GONZÁLEZ QUIROZ, ANTONIO ROSAS DE LA ROSA, MIGUEL ÁNGEL CASTILLO MARTÍNEZ, JUAN RAÚL SERRANO MONCADA, PEDRO ANTONIO GUTIERREZ OCHOA y JOSÉ GUADALUPE ÓRNELAS GUTIÉRREZ**, manifestando que previo permiso otorgado por la Secretaría de Relaciones Exteriores, Delegación en el Estado de Guanajuato, número **1100172** (uno uno cero cero uno siete dos) expediente **20101100163** (dos cero uno diez uno uno cero cero uno seis tres) folio **100118111021** (uno cero cero uno uno ocho uno uno cero dos uno) de fecha **18 dieciocho de Enero de 2010 dos mil diez**, mismo que será agregado al apéndice de mi protocolo corriente bajo el número de este acto y en copia fotostática certificada a los testimonios que del presente instrumento se expidan, por expresa voluntad han convenido constituirse en una sociedad de Producción Rural, de acuerdo a las disposiciones que establece la Ley Agraria en su título cuarto, artículos 111 ciento once y 112 ciento doce relativos a las Sociedades Rurales. Una vez explicadas las finalidades de la agrupación, se declara legalmente instalada la Asamblea Constitutiva de la Sociedad, misma que se registrará de acuerdo a los siguientes: -----

ESTATUTOS
DENOMINACIÓN, DOMICILIO, DURACIÓN,
OBJETO Y RÉGIMEN DE RESPONSABILIDAD.

ARTÍCULO PRIMERO.- Se constituye una Sociedad de Producción Rural, cuyo nombre es "AGROPECUARIA PRO-MEJORAMIENTO DEL AGRO GUANAJUATENSE", S.P.R. DE R.L., de conformidad con lo dispuesto por la Ley Agraria y Reglamentación del Artículo 27 constitucional, en materia agraria y la Ley Civil del Estado de Guanajuato y que irá seguida de las palabras SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA y/o sus abreviaturas S.P.R DE RL. -----

ARTÍCULO SEGUNDO.- El domicilio social de la Asociación será la ciudad de **SANTA CRUZ DE JUVENTINO ROSAS, GUANAJUATO**, pudiendo establecer agencias o sucursales en cualquier lugar del Municipio, del Estado o de la República Mexicana, sin que ello signifique que se encuentre cambiado el domicilio social. -----

ARTÍCULO TERCERO.- La duración de la Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (S.P.R DE RL.) será de **99** años que se computarán a partir de la firma de la escritura correspondiente. -----

ARTÍCULO CUARTO.- El objeto de la sociedad será: -----



PÁG. 1 (ESCRITURA NÚMERO 10,002) | notaria41

- 1.- La explotación agropecuaria en general, así como la comercialización de los productos y subproductos. -----
- 2.- Producir, distribuir y comercializar productos agropecuarios así como transportarlos por las vías de comunicación que la Ley permita.-----
- 3.- Adquirir y administrar toda clase de bienes, servicios y recursos que conduzcan al bienestar económico, social y cultural de los miembros de la sociedad. -----
- 4.- La adquisición y/o producción y transformación de los insumos e implementos necesarios para la explotación de la agricultura en general.-----
- 5.- Llevar a cabo el establecimiento de la infraestructura necesaria para la producción, almacenamiento y distribución de productos e insumos relacionados con la explotación agropecuaria en general.-----
- 6.- Comercializar los subproductos derivados de la explotación agropecuaria en general, con excepción de aquellos que al momento de constituirse esta Sociedad se encuentran comprometidos por contratos celebrados en lo individual por los miembros y hasta que subsistan dichas obligaciones.-----
- 7.- Promover entre los socios la capacidad organizativa y capacitación tecnológica con el fin de incrementar la producción agropecuaria. -----
- 8.- La industrialización de la producción agrícola en sus diversas fases. -----
- 9.- Utilizar los programas, ya sean estos federales, estatales o municipales que les permitan maximizar la producción agrícola y aumentar los beneficios de sus socios. -----
- 10.- La aportación, intercambio y transmisión de asesoría y tecnología tendientes a la optimización de los recursos naturales, humanos, financieros, maquinaria agrícola, de los socios de la S. P. R. de R. L.-----
- 11.- La combinación de sus recursos para la obtención de todo tipo de crédito o financiamiento que requiera la sociedad para su operación y funcionamiento, ya sea a través de la Banca o cualquier otra fuente financiera. -----
- 12.- La combinación de los recursos de los socios para la obtención del financiamiento necesario que les permita afectar la comercialización en volumen pudiendo generar economía en escala, que agilice la autocalpitalización de la sociedad. -----
- 13.- Obtener de la Secretaria de Desarrollo Agropecuario y Rural o de cualquier otra institución pública o privada, cuyos objetivos coincidan con la sociedad, los apoyos de sus diferentes direcciones con fines preponderantemente económicos, pudiendo ejecutar todos los actos y celebrar los contratos que sean necesarios o convenientes para el mejor desarrollo de la finalidad de la sociedad. -----
- 14.- Integrarse como entidad dispensora, y en tal caso podrá solicitar y obtener los créditos y financiamientos necesarios para la realización de los fines de la sociedad, distribuirlos entre los socios con o sin intermediación, por lo que la sociedad podrá ser intermediario financiero, dispensor de créditos para con sus socios, asociados y clientes. Además, en los créditos que obtenga la sociedad para realizar cualquier tipo de actividad productiva o para distribuirlos entre sus socios, asociados y clientes, como dispensor de crédito o intermediario financiero, podrá otorgar las garantías que para tal efecto sean necesarias, ya sean prendarias, hipotecarias, fiduciarias, líquidas o de cualquier otro tipo contemplado en las leyes, ya sean propias de la sociedad o de alguno de sus socios, asociados o clientes.-----

SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y RURAL
 REGISTRO
 SAN C



LIC. SALVADOR GUERRERO GONZÁLEZ

Titular de la Notaría Pública No. 41

+52-6254334 y +52-6250784

notaria41rapuato@prodigy.net.mx



- 15.- La celebración de todos los actos o contratos que sean necesarios o convenientes para la realización de las actividades antes citadas, incluyendo contratos de comisión, representación, corresponsalia, asociación o fideicomisos, agro asociación, así como la suscripción de acciones o partes sociales en que tengan relación con la S.P.R. DE R.L.-----
- 16.- Establecer o contratar los servicios requeridos para el desarrollo de sus actividades y las de sus socios, ya sean estos de asistencia técnica, contable, administrativa, organizativa y otros no contemplados en la presente y que el grupo considere necesarios.-----
- 17.- Crear fondos de reserva para incrementar su capitalización y protección mutua de sus socios.-----
- 18.- La adquisición, enajenación y arrendamiento de toda clase de bienes muebles e inmuebles o derechos reales necesarios o convenientes para la realización de las actividades enunciadas.-----
- 19.- La importación, exportación, consignación y comisión de toda clase de bienes necesarios para el cumplimiento del objeto social.-----
- 20.- Constituir o adquirir y administrar toda clase de bienes, servicios y recursos que conduzcan al bienestar económico, social y cultural de los miembros de la sociedad.-----
- 21.- Cualquier actividad productiva y lícita y transparente que permita desarrollar económicamente a los socios.-----
- 22.- Obtener de todo tipo de créditos o contratos de mutuo con cualquier institución de crédito Nacional o Extranjera, así como de cualquier otra entidad financiera nacional o extranjera.-----
- 23.- Suscribir, avalar, endosar títulos de crédito.-----
- 24.- Celebrar todo tipo de contratos, convenios civiles y mercantiles, así como cualquier tipo de operaciones de crédito.-----
- 25.- Otorgar toda clase de garantías, incluida la prenda, hipoteca o fideicomiso.-----
- 26.- Establecer adquisiciones y explotaciones de equipo, maquinaria, talleres y otros servicios que permitan integrar la actividad económica de los socios.-----
- 27.- Comprar y vender toda clase de vehículos automotrices, de carga, vehículos de uso agrícola tales como tractores y trilladoras, otorgar en arrendamiento y dar servicio con los mismos.-----
- 28.- Transportar para sí o para terceros, en vehículos automotrices, de carga, de uso agrícola de su propiedad o en arrendamiento, toda clase de granos y mercancías de cualquier naturaleza.-----
- 29.- La compra y venta, importación y exportación de toda clase de vehículos automotrices de carga y de uso agrícola, así como sus refacciones.-----
- 30.- Elaborar, transformar, maquilar, comprar y vender toda clase de productos petroquímicos, orgánicos e inorgánicos, en especial fertilizantes, así como de sus materias primas para la elaboración de dichos productos químicos, orgánicos e inorgánicos.-----
- 31.- Proporcionar a toda clase de personas físicas o morales, servicios de asesoría, y consultoría.-----
- 32.- Prestación de servicios de toda clase por cuenta ajena o propia, en la República Mexicana o en el extranjero.-----



GOBIERNO PÚBLICO del Estado de Tlaxcala, Gto.



33.- La compra de coberturas de precios a futuro de granos en la Bolsa de Valores de Chicago, directamente o a través de correduría. -----

34.- En general llevar a cabo todos aquellos actos de carácter económico o materiales que tiendan al mejoramiento del nivel de vida de todos sus socios y de sus clientes, así como los que sean necesarios para elevar la productividad y aprovechamiento de los recursos. -----

35.- Transferir tecnología mediante cesión o licencia, a título oneroso o gratuito, por quienes detenten su propiedad a favor de personas físicas o morales, públicas o privadas, de licencias y franquicias comerciales en sus diversas modalidades, licencias de marcas de comercio, licencias de marcas de servicio, franquicias comerciales, licencias de patente de invención, licencias de modelos y diseños industriales, encaminado todo ello al medio agrícola, proporcionando al productor la tecnología generada en los campos de investigación. -----

36.- El establecimiento y la explotación del servicio público de auto-transporte de carga, en las rutas o tramos de jurisdicción federal o de jurisdicción local, autorizados mediante las concesiones o permisos que para el efecto le otorgue a la sociedad, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y/o el Gobierno local correspondiente; o mediante las concesiones o permisos que gocen o aporten sus propios socios, y que autoricen las autoridades competentes.-----

37.- La engorda, transformación, venta, compra y enajenación de toda clase de ganado. -----

38.- La celebración de toda clase de contratos mercantiles, civiles y de cualquier otra naturaleza. -----

ARTÍCULO QUINTO.- La Sociedad adopta el régimen de Responsabilidad Limitada, en la cual los socios responden de las obligaciones hasta por el monto de sus aportaciones al Capital Social -----

DEL CAPITAL SOCIAL Y DEL FONDO DE RESERVA y CAPITALIZACIÓN

ARTÍCULO SEXTO.- La Sociedad se constituye con un capital inicial mínimo fijo sin derecho a retiro de **\$ 50,010.00 (CINCUENTA MIL DIEZ PESOS 00/100 M. N.)** de acuerdo al artículo 112 ciento doce fracción segunda de la Ley Agraria, integrado por participaciones comunes, con valor nominal de \$ 3,334.00 (TRES MIL TRESCIENTOS TREINTA Y CUATRO PESOS 00/100 M.N.) cada una, totalmente suscritas y pagadas -----

La sociedad expedirá a los socios los documentos necesarios para acreditar su calidad como tales, así como el importe de sus aportaciones o participaciones en el capital de la misma.-----

ARTÍCULO SÉPTIMO.- De las utilidades obtenidas se destinará un mínimo del 10% diez por ciento para la constitución de Fondo de Reserva y capitalización, el 90% noventa por ciento restante se destinará a los asociados.-----

ARTÍCULO OCTAVO.- El fondo de reserva y capitalización no podrá ser distribuido entre los socios o destinarlo a cualquier otro fin hasta que no alcance el capital de operación necesario para que la sociedad pueda llegar a financiar por sí misma sus actividades de producción o de satisfacer las necesidades de sus socios. -----

ARTÍCULO NOVENO.- Fuera de las necesidades corrientes de caja, todo el numerario de la sociedad, incluyendo el fondo de reserva y capitalización podrá ser invertido en valores de fácil realización. Las cuentas se manejarán por el Consejo de Administración y conforme a las presentes bases constitutivas y a la forma en que se establezca en el reglamento interno de



SECRETARÍA
REGISTRAL
San Luis Potosí



LIC. SALVADOR GUERRERO GONZÁLEZ

Titular de la Notaría Pública No. 41

462-6254334 y 462-6250784

notario41trapuato@prodigy.net.mx



trabajo.

ARTÍCULO DÉCIMO.- Los socios no pueden ceder sus derechos sin consentimiento previo y por mayoría de votos de la asamblea general y sin él tampoco pueden admitirse nuevos socios.

ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO.- La sociedad llevará un libro de registro de socios en el que se asentará el nombre y domicilio de cada uno de ellos, con indicación de su aportación, así como de las cesiones que de la misma hicieron.

LISTA DE MIEMBROS Y NORMAS PARA SU ADMISIÓN, SEPARACIÓN, EXCLUSIÓN, DERECHOS Y OBLIGACIONES.

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.- Habrá 3 tres clases de miembros, a) Los Socios Fundadores, b) Los que sean admitidos posteriormente con la misma calidad, y c) Los socios Comerciales. Los Socios Fundadores son los socios que constituyen mediante este contrato la presente Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada; las personas que habiendo cubierto los requisitos para ser aceptados como Socios en fecha posterior a esta, y que sean admitidos como tales, y los **MIEMBROS COMERCIALES** son todos aquellos productores que la sociedad acepte con ése carácter y que realicen actos de comercio por su cuenta, dicho acto de comercio se entiende en el momento en que los productores entreguen una factura con todos los requisitos fiscales a favor de la sociedad o de un tercero que ésta designe.

La sociedad podrá representar a los miembros comerciales ante SAGARPA o ante cualquier otro organismo de gobierno ya sea Federal, Estatal o Municipal, especialmente ante ASERCA, para llevar a cabo el esquema de agricultura por contrato que tiene dicho organismo, y en general para que los represente ante dichos organismos en cualquier programa o esquema que implementen y reciba la sociedad los apoyos o estímulos que se otorgan a los miembros comerciales, con motivo de los programas. Dicha representación surtirá efecto en el momento en que el productor o miembro comercial acepte y firme los formatos proporcionados por la sociedad donde se especifique el acto, programas o esquemas en los cuales será representado. Haciendo mención especial de que dichos miembros comerciales no tienen ni voz ni voto dentro de la sociedad, por lo cual no formarán parte tampoco de la Administración y su admisión en la sociedad no modifica en modo alguno los derechos y obligaciones de los socios fundadores, así como tampoco tienen derecho en las participaciones del capital de la sociedad, cuya distribución proporcional tampoco se modifica

La relación de miembros que constituyen en este momento la sociedad de producción rural de responsabilidad limitada (S.P.R. DE R.L.), son las personas que a continuación se mencionan:

1. J. JESÚS ABOYTES GUERRERO
2. MARÍA GUADALUPE VALENZUELA GUERRERO
3. ÁNGEL GERARDO GUNTER RUIZ
4. ÁLBARO FUENTES LAGUNA
5. JOSÉ DE JESÚS CONTRERAS RODRÍGUEZ
6. ÁNGEL PATIÑO PATIÑO
7. RICARDO DE ANDA HOYOS
8. FRANCISCO VALDOVINO FUENTES

REQUISITO CUARTO
RNO
ICO
i, Go.



9. RUBÉN VÁZQUEZ MARTÍNEZ -----
10. ARTURO GONZÁLEZ QUIROZ-----
11. ANTONIO ROSAS DE LA ROSA -----
12. MIGUEL ÁNGEL CASTILLO MARTÍNEZ-----
13. JUAN RAÚL SERRANO MONCADA -----
14. PEDRO ANTONIO GUTIERREZ OCHOA.-----
15. JOSÉ GUADALUPE ÓRNELAS GUTIÉRREZ.-----

ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.- NORMAS Y REQUISITOS PARA LA ADMISIÓN DE

NUEVOS SOCIOS. Para poder ingresar como miembro con el carácter de Socio Ordinario a partir de esta fecha, quien desee ser admitido como tal, deberá cubrir con los siguientes requisitos:-----

- a).- Ser mexicano, mayor de edad, en el entendido que ninguna persona extranjera física o moral podrá tener participación social alguna, si por alguna razón se diera alguna participación con extranjeros, ésta es nula y por lo tanto cancelada.-----
- b).- Presentar solicitud de interés de adhesión ante la Asamblea General de Socios, quien determinará si se acepta o rechaza.-----
- c).- La solicitud a que se refiere el inciso anterior, deberá estar avalada cuando menos, por 3 tres de los Socios fundadores señalados en el artículo décimo segundo de estos estatutos.----
- d).- Desarrollar actividad o actividades afines al objeto social de la Sociedad.-----
- e).- Que su o sus actividades sean transparentes y lícitas y que este al corriente con el pago de impuestos ante las autoridades correspondientes.-----
- f).- Ser ejidatario, pequeño propietario, colono o dedicarse a la actividad agropecuaria, y actividad afín, ser originario o avecindado del Estado de Guanajuato, con propiedades no mayores a las reconocidas en la Ley Agraria.-----
- g).- Cubrir las cuotas de admisión y las aportaciones que fije la Sociedad, previo acuerdo de la Asamblea General de Socios.-----
- h).- Tener a la actividad agropecuaria como su principal fuente de ingresos para su mantenimiento familiar, ya sea como productor o comercializador.-----
- i).- Atender personalmente su actividad.-----
- j).- Aceptar las normas del Acta constitutiva, del reglamento interno de trabajo, así como de los contratos de crédito que se suscriban y,-----
- k).- Cualquier otro requisito que la asamblea general de socios le imponga al momento de su aceptación.-----
- k).- Cualquier otro requisito que la asamblea general de socios le imponga al momento de su aceptación.-----

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.- Los socios separados por motivo justificado, esto es, que no cumplan con cualquiera de las normas y los requisitos previstos en el artículo anterior serán responsables de las obligaciones adquiridas por la Sociedad hasta la fecha de su separación, por lo tanto, estarán obligados a dejar sus medios de producción permitiendo la explotación del mismo hasta el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por la sociedad hasta la fecha de su separación.-----

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.- Son derechos de los socios:-----

- a).- Asistir e integrar las asambleas legalmente convocadas, discutir y ejercer un solo voto en



SECRETARÍA
REGISTRAL
Sancti Spiritus (Gto.)



LIC. SALVADOR GUERRERO GONZÁLEZ

Titular de la Notaría Pública No. 41

462-6254334 y 462-6250784

notaria41rapuato@prodigy.net.mx



sus decisiones.

- b).- Recibir la parte proporcional de las utilidades que les correspondan.
- c).- Participar en la definición de proyectos a desarrollar anteponiendo siempre el beneficio de la Sociedad asegurando la conservación del medio ambiente.
- d).- Participar en la elaboración y ejecución de programas, objetivos y actividades de la sociedad, apoyando con inversión directa de los socios y/o con otros financiamientos, dentro de las normas y acuerdos tomados en el seno de la Asamblea General en la dirección y administración de todas y cada una de las actividades tanto sociales como productivas.
- e).- Recibir y utilizar de la sociedad todos y cada uno de los servicios necesarios para el desarrollo de sus actividades individuales.
- f).- Definir en la Asamblea General de socios, la cantidad destinada al fondo de reserva, así como determinar el destino que a este fondo se le va a dar.
- g).- Participar de las utilidades o beneficios, que reporta la sociedad.
- h).- Participar de los compromisos que la Sociedad adquiera con fines productivos, sin importar los resultados que se generen.

ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.- Son obligaciones de los socios:

- a).- Sujetarse a las disposiciones de la presente Acta Constitutiva, del Reglamento interno de trabajo y los acuerdos de la asamblea.
- b).- Conservar y cuidar los bienes e intereses de la sociedad y/o los que le hayan encomendado en calidad de préstamo y/o arrendamiento.
- c).- Responder limitadamente hasta el monto de su aportación a las obligaciones contraídas por la sociedad.
- d).- Cubrir las aportaciones y cuotas que le correspondan, en los términos acordados por la asamblea.
- e).- Realizar las actividades que le sean asignadas a través del Consejo de Administración, o de vigilancia.
- f).- Fomentar las relaciones cordiales con sus compañeros de trabajo y demás participantes.
- g).- Denunciar ante el Consejo de vigilancia de la Sociedad cualquier anomalía o mal uso de los bienes u objetos de la sociedad.
- h).- Responder de manera solidaria hasta el monto de su aportación a las pérdidas que reporte la sociedad.
- i).- Ejecutar las actividades y acuerdos tomados por la Asamblea.
- j).- Contribuir para los gastos de administración y a la formación del fondo de reserva y capitalización.

ÓRGANOS DE AUTORIDAD Y VIGILANCIA

ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO.- La asamblea general de socios es el órgano supremo de la Sociedad de Producción Rural, puede acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la misma y sus acuerdos deberán ser cumplidos por el Consejo de administración, el Consejo de vigilancia, los Socios y cualquier comisión especial que nombre la propia Asamblea, sus facultades serán:

- a).- Dirigir y orientar las actividades de la sociedad.
- b).- Decidir sobre todos los asuntos conforme a la Ley o los presentes estatutos, requiriendo

RUBRO 100.000.00



de votación especial sobre aquellos que no han sido previstos y sobre las reformas que se deban hacer.-----

c).- Elección o remoción de los miembros del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.-----

d).- Sancionar los informes periódicos o extraordinarios que presente el Consejo de Administración y de Vigilancia. -----

e).- Recibir, discutir y modificar o rechazar en su caso, las solicitudes de crédito, autorizando o desautorizando a los miembros titulares del Consejo de Administración para contratar los créditos, suscribir los títulos correspondientes, constituir y otorgar garantías y cumplir con los términos y requisitos necesarios para la obtención y ejercicio de los créditos a nombre de la sociedad. -----

f).- Discutir y decidir, en su caso, sobre las garantías que para la obtención de los créditos la sociedad deba aportar.-----

g).- Decidir sobre la admisión, separación y exclusión de socios y las condiciones de las mismas. -----

h).- Decidir sobre las aportaciones de los socios al fondo de reserva, mismas que en el caso de las utilidades no podrán ser menores al 10% de estas, así como las aportaciones de las personas que se acepten como nuevos socios. -----

i).- Decidir sobre la distribución o reparto de utilidades la formación de un fondo de capitalización. -----

j).- Recibir, discutir y resolver las proposiciones y quejas que presenten sus miembros.-----

k).- Decidir en dado caso, sobre la disolución y liquidación de la Sociedad de Producción Rural. -----

l).- Otras no contempladas y que le correspondan por ley. -----

ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.- Las reuniones de la Asamblea General de Socios podrán ser ordinarias o extraordinarias y se celebrarán previa convocatoria publicada en el diario de mayor circulación en el domicilio de la sociedad, o en el Periódico Oficial del Estado de Guanajuato, que se fijará en lugares visibles del domicilio social y serán citadas y promovidas por el Presidente del Consejo de Administración. -----

a).- Las Asambleas Extraordinarias se celebrarán en cualquier tiempo, cuando los asuntos de la sociedad lo requiera, en primera convocatoria se integrará como legal con la asistencia mínima del cincuenta y uno por ciento de los socios y en segunda convocatoria con los que asistan, sus acuerdos se tomarán con el cincuenta y uno por ciento de votos de los asistentes, donde tratarán y resolverán cualquiera de los siguientes puntos: A.1). Elección o remoción de los consejos. A.2).- Medidas de ajuste o corrección a los planes productivos acordados. A.3).- Revisión y en su Caso autorización de los convenios y contratos que deba celebrar el Consejo de Administración. A.4).- Disolución y liquidación de la Sociedad. A.5).- Tratamiento y en caso de aceptación, condiciones a las que se sujetarán las renunciaciones, separación e ingreso de los socios. A.6).- Otros no previstos y que requieran este tratamiento. B).- En las asambleas ordinarias se los siguientes asuntos. B.1).- El informe económico mensual del Consejo Administrativo. B.2).- Aprobación del balance mensual y demás estados financieros del mes, adoptando en su caso, las medidas necesarias. B.3).- Aprobar planes de trabajo. B.4).- Otros que le correspondan por ley. -----



LIC. SALVADOR GUERRERO GONZÁLEZ
Titular de la Notaría Pública No. 41

462-6254384 y 462-6250784
notario41@opuato@prodigy.net.mx



ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.- Las asambleas de cualquier naturaleza, deberán citarse cuando menos con 8 ocho días de anticipación, debiendo contener la convocatoria.-----

- a).- Lugar, fecha y hora de la Asamblea.-----
- b).- Tipo de Asamblea que se convoca.-----
- c).- Orden del día, detallando los puntos a tratar.-----
- d).- Nombre y firma de quienes convocan.-----

ARTÍCULO VIGÉSIMO.- Para que una asamblea pueda sesionar debidamente en primera convocatoria, se requiere la asistencia del 51 % de los integrantes del grupo, si esta no se celebra por falta de quórum, los asistentes por mayoría y con sus firmas, lanzarán la segunda convocatoria para celebrarse a los 8 días siguientes, instalándose legalmente con los socios que concurren. Los acuerdos serán tomados por mayoría simple, a menos que se trate de cambios de autoridades, admisión, separación o exclusión de socios o de cualquier reforma a la presente acta o al Reglamento interno de trabajo, en cuyo caso deberá ser aprobada mínimo por el quórum establecido.-----

ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO.- La Asamblea General de Socios se llevará a cabo mediante convocatoria expedida por el Consejo de administración, y cuando lo solicite no menos del 25% de los socios. Durante el plazo de la convocatoria, los libros y documentos relacionados con los asuntos que vayan a tratarse, estarán a disposición de los socios en el local de la sociedad de producción rural; en el caso de las asambleas ordinarias y extraordinarias que deban dar a conocer los estados financieros mensuales o de ciclo, los planes financieros, así como la admisión o separación de los socios, deberá darse a conocer con la convocatoria, una síntesis de los asuntos a tratar.-----

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO.- Las Asambleas deberán ser presididas por el Presidente del Consejo de Administración, o por quien éste último designe.-----

ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO.- En las Asambleas Generales cada socio tendrá derecho a sólo un voto, las decisiones, válidamente adoptadas, obligan también a los ausentes y disidentes.-----

ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO.- Se anotarán en el libro de actas, el desarrollo y los acuerdos tomados en cada una de las asambleas, lo cual hará el Secretario del Consejo de Administración. Estas se firmarán al concluir dicho acto por los asistentes; debiendo, cuando así se requiera, inscribir dicha acta en los registros correspondientes.-----

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO

ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO.- DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: en asamblea general se designara un Consejo de Administración, que durará en su cargo por tiempo indefinido, estando en función legal hasta tomar posesión el nuevo consejo. El consejo de administración es el órgano de dirección, administración y representación de la sociedad, así como el ejecutor de las decisiones de la asamblea. Estará integrado por un presidente, un secretario y un tesorero, pudiendo la asamblea general designar el numero de vocales y consejeros suplentes que crea necesario.-----

En caso de falta temporal o definitiva, de algunos de los miembros del consejo de administración, será cubierta por los suplentes respectivos; si la vacante no pudiera cubrirse por falta de suplente, el consejo de administración por mayoría de votos designará

NO
NO
NO



provisionalmente un miembro, al cual le será ratificado su nombramiento o será substituido por la asamblea general. -----

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO.- Son facultades del Consejo de Administración las siguientes:

- a).- El Consejo de Administración tendrá las más amplias facultades para PLEITOS Y COBRANZAS, PARA ACTOS DE ADMINISTRACIÓN Y PARA ACTOS DE DOMINIO en los términos señalados por el artículo 2554 dos mil quinientos cincuenta y cuatro del código civil federal y sus correlativos de las entidades de la República Mexicana en que se ejercite el presente poder, con todas las facultades generales y las especiales que dispongan los códigos civiles mencionados en este párrafo líneas arriba, así también tendrá facultades. -----
- b).- Representará a la sociedad de Producción Rural, ante particulares y toda clase de autoridades administrativas, judiciales y del trabajo, sean estas Municipales, Estatales o de la Federación o ante arbitradores, con el poder más amplio para pleitos y cobranzas. -----
- c).- Tendrá también atribuciones para realizar toda clase de programas de financiamiento, inversión, organización y demás actividades del grupo, suscribir títulos de crédito en nombre y por cuenta de la sociedad según lo dispone el artículo 9º. De la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito; así como celebrar toda clase de contratos en virtud de los cuales el grupo se allegue de recursos -----
- d).- Tendrá poderes para expedir el Reglamento Interno de Trabajo, el cual se someterá a aprobación por parte de la asamblea y en su caso cumplirlo y hacerlo cumplir. -----
- e).- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos tomados en las asambleas. -----
- f).- Analizar y aprobar, las cotizaciones de compra y venta realizadas por la sociedad informando a la Asamblea. Además de manejar eficaz y honestamente los fondos de la misma. -----
- g).- Recibir y someter a asamblea general extraordinaria la admisión, separación, o renuncia de nuevos socios y socios respectivamente. -----
- h).- Presidir con derecho a voz y voto las asambleas. -----
- i).- Guardar y manejar los fondos y todo tipo de equipo y materiales necesarios para el manejo de las explotaciones. -----
- j).- Nombrar las comisiones y asesores que sean necesarios. -----
- k).- Otorgar todo tipo de poderes y revocarlos. -----
- l).- Abrir cuentas de cheques con cualquier institución del país o extranjeras, girando sobre las mismas, como también cancelarlas. -----
- m).- En general, tomar todas las providencias para la buena marcha de la sociedad. -----

ARTÍCULO VIGÉSIMO SÉPTIMO.- Los cargos del Consejo de Administración son honoríficos, por lo que no percibirán remuneración alguna, pero la sociedad deberá reembolsarles las cantidades que eroguen justificadamente en el ejercicio de sus funciones. -----

ARTÍCULO VIGÉSIMO OCTAVO.- El Consejo de administración se reunirá una vez por semestre para revisar las observaciones hechas al desarrollo de la sociedad, en el transcurso de esta y en caso de ser necesaria, someter dichas observaciones a la Asamblea General Ordinaria anual. -----

ARTÍCULO VIGÉSIMO NOVENO.- Del Consejo de vigilancia: La vigilancia de la sociedad estará confiada a un Consejo integrado por tres socios, de los cuales 3 TRES son propietarios y los suplentes que determine la Asamblea General. Dicho Consejo de Vigilancia deberá

PODA
ESTADO
SANTA CRUZ

SECRET
REGIS
Santa Cruz



LIC. SALVADOR GUERRERO GONZÁLEZ
 Titular de la Notaría Pública No. 41
 462-6254334 y 462-6250784
 notario41rapuato@prodigy.net.mx



removerse cada cuatro años y será designado por la propia Asamblea General. -----

ARTÍCULO TRIGÉSIMO.- Son facultades del Consejo de Vigilancia las siguientes:-----

- a).- Cuidar que todas las operaciones sociales se ajusten a la Ley Agraria la presente Acta Constitutiva.-----
- b).- Vigilar que los créditos que se obtengan por parte de la sociedad se canalicen correctamente.-----
- c).- Vigilar que los gastos de administración sean prudentemente invertidos.-----
- d).- Cerciorarse que los socios cumplan con las obligaciones que les incumben.-----
- e).- Vigilar que los funcionarios y empleados de la sociedad, desempeñen eficaz y honestamente sus funciones.-----
- f).- Informar a la Asamblea General de la Sociedad las irregularidades que existan y sugerir solución.-----
- g).- En general realizar en forma más amplia la fiscalización y vigilancia sobre la buena marcha de la sociedad.-----

ARTÍCULO TRIGÉSIMO PRIMERO.- La asamblea general tendrá en todo tiempo derecho de veto sobre cualquier resolución que tome el Consejo de Vigilancia.-----

EJERCICIOS Y BALANCES.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEGUNDO.- El ejercicio será de un año, empezando a partir del 1º de Enero al 31 de Diciembre. El primer ejercicio social será de la fecha de la firma de la Sociedad al 31 de Diciembre inmediato.-----

ARTÍCULO TRIGÉSIMO TERCERO.- El balance deberá concluirse dentro de los primeros veinte días transcurridos a partir del cierre del ejercicio social y el Consejo de administración lo entregará al Consejo de Vigilancia con quince días de anticipación a la fecha en que deba celebrarse la Asamblea anual, con los documentos que los respalden y un informe general sobre la marcha de los negocios de la sociedad.-----

ARTÍCULO TRIGÉSIMO CUARTO.- Se practicará el balance y demás estados financieros de la Sociedad, por cada uno de los ejercicios sociales (además de tener los balances mensuales), así como el informe mensual general de la situación económica y social del grupo, información que deberá ser presentada por el Consejo de Administración a la Asamblea General en el lapso de un mes posterior a la terminación del ejercicio social, donde se discutirán y tomarán los correctivos necesarios.-----

FONDOS, RESERVAS Y REPARTOS DE UTILIDADES.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO QUINTO.- De los fondos de reserva, la Sociedad constituirá un fondo de reserva y capitalización con un diez por ciento como mínimo de las utilidades que se obtengan en cada ejercicio social.-----

ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEXTO.- El fondo de reserva y capitalización no podrá ser distribuido entre los socios o destinado a cualquier otro fin hasta que no alcance el capital de operación necesarios para que la sociedad pueda llegar a financiar por si misma sus actividades de producción o satisfacer las necesidades de los socios.-----

ARTÍCULO TRIGÉSIMO SÉPTIMO.- El fondo de reserva y capitalización se invertirá en la forma que sea determinada por la Asamblea General de Socios.-----

ARTÍCULO TRIGÉSIMO OCTAVO.- De acuerdo a la liquidez de la sociedad, la asamblea

decidirá si se incrementa el porcentaje para el fondo de reserva y capitalización; así como las aportaciones para la creación de las reservas para prevenir pérdidas, quebrantos y protección mutua de los asociados y la forma de invertirlo. -----

ARTÍCULO TRIGÉSIMO NOVENO.- De las utilidades de la sociedad; las utilidades brutas que la sociedad obtenga en cada ejercicio social, se distribuirán en pago de capital e intereses de los créditos tanto refaccionarios, como de habilitación y avío, que tenga vigentes la sociedad. -

NORMAS DE DISOLUCIÓN y LIQUIDACIÓN.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO.- Son causa de disolución y liquidación de la sociedad de producción rural:-----

a).- La abrogación de las leyes que la sustentan o modificaciones que decrete la disolución de este tipo de sociedades o las vuelva inoperantes. -----

b).- La imposibilidad de seguir realizando sus objetivos. -----

c).- Por la disminución de número de socios a menos de dos.-----

d).- Por que el estado económico de la sociedad no permita continuar con las operaciones.---

e).- Por el consentimiento de más del 75% setenta y cinco por ciento de los socios, que será manifestado en Asamblea General de Socios legalmente constituida. -----

f).- Las causas de disolución y liquidación anteriores se podrán hacer efectivas siempre y cuando se hayan liquidado las obligaciones y compromisos crediticios o de cualquier otra índole. -----

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO PRIMERO.- Una vez acordada la disolución de la sociedad de producción rural, se procederá a realizar la liquidación para lo cual la asamblea general se constituirá en liquidadora, pudiendo delegar todas o parte de sus obligaciones. En la Asamblea podrá participar con voz y voto un comisionado de la institución acreditante en caso de que la hubiera. -----

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO SEGUNDO.- El liquidador tendrá las siguientes facultades: A).- Concluir las operaciones que estén pendientes al tiempo que se acuerde la disolución. B).- Cobrar lo que se deba a la sociedad de Producción Rural y pagar los adeudos pendientes. C).- Liquidar los activos de la sociedad. D).- Practicar el balance final y someterlo a discusión y aprobación de la Asamblea General de Socios. E).- Cubrir a cada socio la parte que le corresponda en la distribución del haber social. F).- Dar aviso a las autoridades que la sociedad entra en liquidación y que a la razón social debe añadirse el término "En liquidación". G).- Obtener del Registro Público de Crédito Agrícola, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de todas las dependencias en las cuales se hubiera inscrito a la sociedad la cancelación de los registros correspondientes. -----

ARTÍCULOS TRANSITORIOS

PRIMERO.- Estos estatutos entrarán en vigor partir de la firma de la presente escritura y su inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Registro Agrario Nacional.-----

SEGUNDO.- Son aplicables a este contrato social las siguientes Leyes: Ley Agraria, Ley General de Crédito Rural, Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, Código de Comercio, así como las demás Leyes complementarias y auxiliares.-----

TERCERO.- Todos los socios consideran esta reunión como su primera Asamblea General Ordinaria y en el ejercicio de las facultades que deriven de la ley y de estos estatutos, designan a un **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**, integrado por las siguientes personas:-----



SECRETARÍA
REGISTRO
Santa Cruz



LIC. SALVADOR GUERRERO GONZÁLEZ

Titular de la Notaría Pública No. 41

462-6254334 y 462-6250784

notaria41rapuato@prodigy.net.mx



PRESIDENTE: J. JESÚS ABOYTES GUERRERO.-----

Presidente Suplente: RICARDO DE ANDA HOYOS.-----

SECRETARIO: MARÍA GUADALUPE VALENZUELA GUERRERO.-----

Secretario Suplente: JOSÉ DE JESÚS CONTRERAS RODRÍGUEZ.-----

TESORERO: ÁNGEL GERARDO GUNTER RUIZ.-----

Tesorero Suplente: FRANCISCO VALDOVINO FUENTES.-----

VOCAL: PEDRO ANTONIO GUTIERREZ OCHOA-----

VOCAL: JOSÉ GUADALUPE ÓRNELAS GUTIÉRREZ-----

CUARTO.- Asimismo en esta primera reunión se designan como integrantes del **CONSEJO DE VIGILANCIA** a las siguientes personas: **RUBÉN VÁZQUEZ MARTÍNEZ Y ANGEL PATIÑO PATIÑO**, el señor **ÁLBARO FUENTES LAGUNA** como suplente.-----

Los integrantes del **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN** y del **CONSEJO DE VIGILANCIA** suplentes y titulares, aceptaron sus respectivos cargos, protestando su fiel y legal desempeño.

QUINTO.- En el desempeño de las gestiones sociales y administrativas de esta sociedad, la asamblea acuerda por unanimidad de votos que el **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN** gozará de todas y cada una de las facultades enunciadas en el artículo **VIGÉSIMO SEXTO** de este instrumento, facultando al Presidente, Secretario y Tesorero del Consejo de Administración de toda clase de facultades generales y especiales para **PLEITOS Y COBRANZAS** que podrán ejercitar en forma conjunta o separada indistintamente; así mismo se les faculta a los mismos consejeros ejercitar **ACTOS DE ADMINISTRACIÓN** en los cuales deberán mancomunar su firma el Presidente y uno de cualesquiera del Secretario y el Tesorero; por último, para ejercer **ACTOS DE DOMINIO, PARA OBTENER TODA CLASE DE PRÉSTAMOS O FINANCIAMIENTOS, PARA OTORGAR TODA CLASE DE GARANTÍAS Y SUSCRIBIR TÍTULOS DE CRÉDITO** deberán mancomunar su firma el Presidente, Secretario y Tesorero del Consejo de Administración, como también, para otorgar y substituir toda clase de poderes generales o especiales, revocando unos y otros.-----

Se faculta al Tesorero del Consejo de Administración para que mancomunadamente con la firma del Presidente del Consejo de Administración abra cuentas de cheques en cualquier institución bancaria del país o del extranjero y suscriban cheques sobre las establecidas.-----

SEXTO.- La Asamblea designa como **REPRESENTANTE LEGAL** al Presidente del Consejo de Administración, quien contará con las atribuciones señalan los Artículos 18 dieciocho y 19 diecinueve del Código Fiscal de la Federación, con facultades para tramitar y obtener el certificado de la firma electrónica avanzada ante el Servicio de Administración Tributaria, así como realizar cada uno de los trámites necesarios en materia fiscal, pudiendo en este caso, delegar dichas facultades en favor de representante por él designado.-----

YO, EL NOTARIO, CERTIFICO Y DOY FE:-----

A).- De que los comparecientes se identificaron con sus credenciales para votar que contienen su fotografía y firma, excepto el señor Albaro Fuentes Laguna quien se identificó con su Licencia de Conducir, documentos que en copia fotostática certificada agrego al apéndice de mi protocolo corriente bajo el número de este acto, personas a quienes estimo aptos para contratar y obligarse por no observar signo físico o mental que les impida discernir, habiendo manifestado no encontrarse sometidos a incapacidad civil.-----



B).- Por sus generales los otorgantes manifestaron ser todos ellos Mexicanos, mayores de edad, dedicados a la agricultura, de tránsito por esta ciudad y con los datos adicionales que a continuación se mencionan:-----

J. JESÚS ABOYTES GUERRERO, Casado, originario y vecino de Santa Cruz de Juventino Rosas Guanajuato, con domicilio en calle Miguel Hidalgo número 327 trescientos veintisiete, de la Colonia Zona Centro, con registro federal de contribuyentes AOGJ-670628-E59.-----

MARÍA GUADALUPE VALENZUELA GUERRERO, Soltera, originaria y vecina de Santa Cruz de Juventino Rosas, Guanajuato, con domicilio en calle Juventino Rosas número 202 doscientos dos, de la Colonia Zona Centro, con registro federal de contribuyentes VAGG-810703-CN1.-----

ÁNGEL GERARDO GUNTER RUIZ, Casado, originario de Irapuato Guanajuato y vecino de Celaya, Guanajuato, con domicilio en calle Miguel Ángel número 105 ciento cinco, de la Colonia Renacimiento, con registro federal de contribuyentes RUGA-590220-V58.-----

ÁLBARO FUENTES LAGUNA, Casado, originario de San Francisco del Rincón Guanajuato y vecino de León Guanajuato, con domicilio en calle Condesa de Coslada número 104 ciento cuatro, de la Colonia La Condesa, con registro federal de contribuyentes FULA-690219-29A.-----

JOSÉ DE JESÚS CONTRERAS RODRÍGUEZ, Casado, originario y vecino de León Guanajuato, con domicilio en calle Nicaragua número 1009 mil nueve, de la Colonia Loma Bonita, con registro federal de contribuyentes CORJ-690605-PR6.-----

ÁNGEL PATIÑO PATIÑO, Casado, originario de Rancho El Carrizo Municipio de Tarimoro y vecino de Celaya, Guanajuato con domicilio en Rancho Cerro Blanco sin número, con registro federal de contribuyentes PAPA-490423-U17.-----

RICARDO DE ANDA HOYOS, Casado, originario de México, Distrito Federal y vecino de Purísima del Rincón, Guanajuato, con domicilio en Rancho Monte Grande sin número, con registro federal de contribuyentes AAHR-701024-CM9.-----

FRANCISCO VALDOVINO FUENTES, Casado, originario de León Guanajuato y vecino de Silao, Guanajuato, con domicilio en calle el Bosque número 95 noventa y cinco, de la Colonia Sardinias de la Victoria, con registro federal de contribuyentes VAFF-471216-Q81.--

RUBÉN VÁZQUEZ MARTÍNEZ, Casado, originario y vecino del Rancho Locos de Domenzain Salamanca Guanajuato, con domicilio en calle Avenida Revolución sin número con registro federal de contribuyentes VAMR-640205-3K7.-----

ARTURO GONZÁLEZ QUIROZ, Casado, originario y vecino de Valle de Santiago Guanajuato con domicilio en calle Naranja número 25 veinticinco, de la Colonia Labradores, con registro federal de contribuyentes GOQA-650823-MM9.-----

ANTONIO ROSAS DE LA ROSA, Divorciado, originario de Querétaro, Querétaro y vecino de Cortazar, Guanajuato, con domicilio en calle Melchor Ocampo número 606 seiscientos seis de la Colonia Zona Centro, con registro federal de contribuyentes RORA-690828-JAA.-----

MIGUEL ÁNGEL CASTILLO MARTÍNEZ, Casado, originario y vecino de Rancho Lamoncada, del municipio de Tarimoro Guanajuato, con domicilio en calle Guadalupe Victoria, Esquina con Guerrero sin número, con registro federal de contribuyentes CAMM-500620-TM5.



LIC. SALVADOR GUERRERO GONZÁLEZ
Titular de la Notaría Pública No. 41

462-6254334 y 462-6250784
notaria41rapuato@prodigy.net.mx



JUAN RAÚL SERRANO MONCADA, casado, originario de Rancho Lamoncada, del municipio de Tarimoro Guanajuato, con domicilio en calle 16 de septiembre número 5 cinco, con registro federal de contribuyentes SEMJ-770904-DJO.-----

PEDRO ANTONIO GUTIERREZ OCHOA, casado, originario de Guadalajara, Jalisco y vecino de Manuel Doblado, Guanajuato, con domicilio en Libramiento a Arandas Kilometro 1 uno sin número, con registro federal de contribuyentes GUOP780214UE1;-----

JOSÉ GUADALUPE ÓRNELAS GUTIÉRREZ, casado, originario de Jalostitlan, Jalisco y vecino de Purísima del Rincón, con domicilio conocido en Montequemado, con registro federal de contribuyentes OEGG 630103 PLO;-----

manifestando encontrarse al corriente en el pago del impuesto sobre la renta, sin acreditarlo de momento pero bajo protesta de decir verdad.-----

C).- De que solicité al representante legal de la persona moral que por este acto se constituye, las constancias de Registro Federal de Contribuyentes de los socios conteniendo la obligación como "socio o accionista" y al no serme proporcionada le hice saber que cuenta con un plazo de 15 quince días contados a partir de esta fecha para que me sean exhibidas, de lo contrario procederé a dar el aviso a que me obligan las disposiciones fiscales correspondientes.-----

D).- Que requerí a los otorgantes que me acrediten dentro de 30 treinta días siguientes a la firma de la presente, que han presentado y obtenido solicitud de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la persona moral que se constituye en este acto, así como haberles hecho saber de la necesidad de que inscriban el primer testimonio que derive de este acto en el registro público de la propiedad en su sección correspondiente del domicilio de la misma.-----

E).- Que leído que le fue íntegramente lo anterior y explicado su significado y efectos legales, los comparecientes se manifestaron conformes, enterados y advertidos, ratificando lo expuesto y firmando en unión del suscrito Notario Público, en la misma fecha de su otorgamiento, haciendo constar que en el presente instrumento se utilizaron los folios del 13370 Trece mil trescientos setenta al 13376 Trece mil trescientos setenta y seis.- DOY FE. --

J. JESÚS ABOYTES GUERRERO.- FIRMADO.- MARÍA GUADALUPE VALENZUELA GUERRERO.- FIRMADO.-ÁNGEL GERARDO GUNTER RUIZ.- FIRMADO.- ÁLBARO FUENTES LAGUNA.- FIRMADO.-JOSÉ DE JESÚS CONTRERAS RODRÍGUEZ.- FIRMADO.- ÁNGEL PATIÑO PATIÑO.- FIRMADO.-RICARDO DE ANDA HOYOS.- FIRMADO.- FRANCISCO VALDOVINO FUENTES.- FIRMADO.-RUBÉN VÁZQUEZ MARTÍNEZ.- FIRMADO.- ARTURO GONZÁLEZ QUIROZ.- FIRMADO.- ANTONIO ROSAS DE LA ROSA.- FIRMADO.- MIGUEL ÁNGEL CASTILLO MARTÍNEZ.- FIRMADO.- JUAN RAÚL SERRANO MONCADA.- FIRMADO.- PEDRO ANTONIO GUTIERREZ OCHOA.- FIRMADO.-FIRMADO.- JOSÉ GUADALUPE ÓRNELAS GUTIÉRREZ.- FIRMADO.- LIC. SALVADOR GUERRERO GONZALEZ.- TITULAR DE LA NOTARIA PÚBLICA NO.41.- MI FIRMA Y SELLO DE AUTORIZAR.- DOY FE.-----

Artículo 2554.- Dos mil quinientos cincuenta y cuatro.- En todos los poderes generales

NOTARIO



para pleitos y cobranzas bastará que se digan que se otorgan con todas las facultades generales y aún las especiales que requieran cláusula especial conforme a la ley, para que se entiendan conferidos sin limitación alguna.- En los Poderes Generales para administrar bienes bastará que se den con ese carácter para que el apoderado tenga toda clase de facultades administrativas.- En los poderes generales para ejercer actos de dominio, bastará que se den con ese carácter para que el apoderado tenga todas las facultades de dueño, tanto en lo relativo a los bienes, como para hacer toda clase de gestiones a fin de defenderlos.- Cuando se quisieren limitar en los tres casos antes mencionados las facultades de los apoderados, se consignarán las limitaciones o los poderes serán especiales.- Los Notarios insertarán este artículo en los testimonios de los poderes que otorguen. -----

AUTORIZACIÓN.- La presente escritura se autoriza **EN FORMA DEFINITIVA** en fecha **23 VEINTITRÉS DEL MES DE FEBRERO DEL AÑO 2010 DOS MIL DIEZ**, en que fue dado el Aviso de Inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes de la persona moral que por este acto se constituye agregando una copia al presente testimonio y otra al apéndice de mi protocolo corriente para constancia.- Mi Firma y Sello de Autorizar.- DOY FE. -----

ES **PRIMER TESTIMONIO** tomado de sus originales de donde se compulsó y cotejó con su matriz que obra bajo el protocolo de la notaría pública a mi cargo bajo el número **10,002 DIEZ MIL DOS**, del tomo **CENTÉSIMO TERCERO**, consta de **8 OCHO** fojas útiles debidamente selladas y rubricadas. Se expide en la ciudad de **IRAPUATO ESTADO DE GUANAJUATO**, siendo el día **23 VEINTITRÉS** del mes de **FEBRERO** del año **2010 DOS MIL DIEZ**, en favor de "**AGROPECUARIA PRO-MEJORAMIENTO DEL AGRO GUANAJUATENSE**", S.P.R. DE **R.L.**- Doy Fe. -----


LIC. SALVADOR GUERRERO GONZÁLEZ
TITULAR DE LA NOTARÍA PÚBLICA No. 41.

