



PROYECTO DE DESARROLLO SOCIAL INTEGRADO Y SOSTENIBLE CHIAPAS,
MÉXICO



MANUALES DE CAPACITACIÓN EN EMPRESAS RURALES

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION DE LA EMPRESA RURAL

LOTE 1. MICROEMPRESAS RURALES. ASESORAMIENTO PARA LA CREACION Y
FORTALECIMIENTO DE AGRONEGOCIOS Y MICROEMPRESAS RURALES

LICITACIÓN REFERENCIA:

EuropeAid/122940/D/SER/MX-lote 1

MANUALES DE CAPACITACIÓN EN EMPRESAS RURALES

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA RURAL

Francois Boucher (CIRAD - Francia)
Hernando Riveros (IICA - Perú)
José Lazos (IICA – México)
Marvin Blanco (IICA-PRODAR – Costa Rica)

LOTE 1. MICROEMPRESAS RURALES. ASESORAMIENTO PARA LA CREACION Y
FORTALECIMIENTO DE AGRONEGOCIOS Y MICROEMPRESAS RURALES

LICITACIÓN REFERENCIA:
EuropeAid/122940/D/SER/MX-lote 1

© Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno del Estado de Chiapas, México.
Octubre, 2007.

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita de la Secretaría de Desarrollo Social.

Las ideas y planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios de los autores y no representan necesariamente el criterio de la Secretaría de Desarrollo Social.

Manuales de capacitación en empresas rurales / Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno del Estado de Chiapas, México.

Contenido: v.1. Organización y Administración de la Empresa Rural – v.2. Manejo y Procesamiento de Alimentos en la Empresa Rural – v.3. La Comercialización en la Empresa Rural.

El Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible, Chiapas, México a cargo de la Secretaría de Desarrollo Social recibe el apoyo técnico y financiero de la Unión Europea y de conformidad a la licitación internacional de referencia EuropeAid/122940/D/SER/MX- lote 1, correspondió al Consorcio IICA-CIRAD-CATIE* el desarrollo de este manual de capacitación en cumplimiento a los términos de referencia preparados para el LOTE 1. MICROEMPRESAS RURALES. ASESORAMIENTO PARA LA CREACION Y FORTALECIMIENTO DE AGRONEGOCIOS Y MICROEMPRESAS RURALES.

- IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Sede Central en San José de Costa Rica, con oficinas en 34 países de América Latina y el Caribe. www.iica.int

CIRAD: Centre de Coopertion Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement, Sede Central en Montpellier, Francia, www.cirad.fr

CATIE: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, Sede Central en Turrialba, Costa Rica. www.catie.ac.cr

El equipo de especialistas a cargo del lote 1 estuvo integrado por:

Francois Boucher
Hernando Riveros
José Lazos

CONTENIDO

Introducción	5
Objetivo del Manual	8
Organización de la Empresa Rural	10
Administración de la Empresa Rural	17
Funciones del Administrador	21
Áreas Funcionales de la Empresa	43
Anexos	75



INTRODUCCIÓN

La organización de los productores se ha visualizado desde hace bastantes años como una de las estrategias para afrontar los problemas del sector agropecuario en general y de la micro y pequeña empresa en particular. Hoy más que nunca se mira a la organización como una de las formas de intervenir con posibilidades en el contexto mundial actual, donde la competitividad es una exigencia natural.

Sin embargo, hasta hace relativamente poco tiempo se puso énfasis en que la organización orientada a producir bienes para los mercados debe tener una visión marcadamente empresarial. Durante mucho tiempo impero una orientación de las organizaciones de productores como medio de representatividad e interlocución política, lo que se tradujo en cantidad de esfuerzos y apoyos destinados al beneficio comunitario. Ninguna de esas organizaciones se estableció para investigar mercados, establecer planes estratégicos, definir estrategias de logística o buscar certificaciones de calidad.

Sin embargo, por iniciativa propia, o muchas veces inducida por los mismos programas de promoción del desarrollo, sobre esas organizaciones de carácter social empezaron a recaer tareas de gerencia, de compra, de ventas, de manejo de inventarios, de estimación de costos, y de precios de venta, de negociaciones, con la lógica consecuencia de ineficiencia en los procesos, en el mejor de los casos, ya que la mayoría de las veces, la iniciativa empresarial terminaba en fracaso y la organización social se debilitaba o se acababa.

Las lecciones aprendidas de esos antecedentes señalaron la necesidad de impulsar organizaciones típicamente empresariales, que sean sostenibles y equitativas si lo que querían era ser competitivas y efectivamente, mantenerse en el mercado.

En ese contexto aparece una nueva problemática: la informalidad, como producto de dos factores: la dificultad de cumplir con las exigencias de distinto orden (jurídico, fiscal, laboral, sanitario, predial, comercial) y la tendencia de los ciudadanos de no cumplir con las obligaciones, en muchos casos motivadas por los engorrosos trámites, la corrupción y la falta de control.

Aunado a lo anterior, tradicionalmente la micro y pequeña empresa en el sector rural ha sido administrada en forma empírica. Esto se explica por la creencia que tienen sus propietarios de que su empresa es muy pequeña, por lo que no hace falta complicarse tanto.

Sin embargo, a causa de los cambios que experimenta la economía de México y de los demás países, nuevos productos están llegando a nuestras tiendas y supermercados, en algunos casos con calidades superiores a los nacionales y con precios atractivos para los consumidores, quienes al final son los que deciden que producto, donde y con quien comprar, la respuesta es obvia: compran el de buena calidad y precio accesible, sin importar el origen.

Frente a esta situación, las microempresas se ven obligadas a bajar costos, introducir nueva tecnología y a ser más eficientes en la comercialización de sus productos.

La micro y pequeña empresa rural no tiene otra salida, también tiene que ajustarse para hacer frente a la competencia. Debe mejorar su gestión administrativa, para aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Desde esta perspectiva, primero la organización y después la administración empresarial cobran importancia como instrumento eficaz para la toma de decisiones, en aspectos estratégicos como la administración de la producción, la comercialización, la administración financiera y la administración de los recursos humanos.

En un afán de colaborar con las empresas que se están instalando con el apoyo de Prodesis y de aquellas que ya operan en la Selva Lacandona de Chiapas, y contribuir a que la inversión de recursos económicos propios y provenientes del gobierno resulten viables en el tiempo, en este manual se presentan los conceptos básicos que debe conocer todo dirigente o gerente de una empresa rural.

Para su estudio el módulo se ha dividido en cinco temas generales.

El primero es: la Organización de la Empresa Rural, donde se analizan de forma breve las ventajas y desventajas de las figuras jurídicas más aptas en consideración a las características de los grupos apoyados por Prodesis.

El segundo es: la Administración de la Empresa Rural, donde se analizan conceptos generales que servirán de base para el desarrollo de los temas siguientes.

Los temas tres y cuatro están orientados a estudiar las distintas fases del proceso administrativo que debe conocer todo administrador.

El último tema proporciona elementos de análisis sobre Administración de la Producción, lo cual permitirá a estas pequeñas empresas a tomar decisiones para realizar una gestión administrativa cada día mejor.



OBJETIVO

Que toda persona decidida a establecer una empresa rural comprenda los conceptos básicos de la organización y administración empresarial, necesarios para realizar una eficiente gestión del negocio que inicia.



ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA RURAL

¿Qué es una empresa?

Puede ser una sola persona, o un grupo de personas asociadas en el que a través de la administración del capital y del trabajo, producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una sociedad.

¿Qué es un empresario?

Es una persona que decide emprender un negocio con un riesgo implícito y con un objetivo central: obtener una utilidad o ganancia.

¿Qué hacer para que la empresa rural no fracase?

Muchas personas, aun en la actualidad tienen la idea de que una empresa social en el sector rural, debe responder a los modelos de Dirección que se derivan de las asambleas de la comunidad, que ante todo debe prevalecer la toma de decisiones en base a usos y costumbres.

Es verdad, existen empresas que fueron creadas sin fines de lucro, pero aun éstas deberán ser por fuerza sanas financieramente hablando, lo cual incluye, entre otras cosas, cubrir los costos inherentes a su operación y se vale de la administración para lograr estos objetivos.

Ante esta realidad, el presente modulo de organización de la empresa rural tiene como propósito presentar a los líderes de este tipo de proyectos distintas opciones de formalización jurídica, que sirva de base para determinar el objeto social, orientación operativa y fines productivos. Con esa orientación, se presentan las ventajas y desventajas de las principales formas de organización, de tal modo que al final del capítulo se pueda valorar el tema de organización de la empresa como estrategia de competitividad, en un mercado real, donde sobrevive la empresa más eficiente, no la mas representativa ni la que aglutina a mayor cantidad de socios.

Lo antes expuesto, es la razón por la cual hemos decidido incluir a continuación algunos cuadros que ilustran la importancia de elegir la mejor forma de organizarse para un fin productivo, de tal modo que en un primer cuadro presentamos el fundamento legal de cada una de las distintas figuras jurídicas existentes en México. Después, otro cuadro comparativo sobre la definición y donde se da respuesta a que es una figura jurídica en

particular, quienes la pueden integrar y los sectores económicos donde participa. Hemos incluido también un cuadro de características que responde a las inquietudes en cuanto a ventajas y desventajas de cada figura en lo particular; y por último, un cuadro comparativo sobre los requisitos para poder constituir cualquiera de las 3 figuras jurídicas primarias en el ambiente rural.

MARCO JURÍDICO DE LAS FIGURAS ORGANIZATIVAS

FUNDAMENTAL LEGAL

LEY	SOCIEDADES
Sociedades que derivan de la Ley Agraria.	<ul style="list-style-type: none"> • Unión de Ejidos. • Sociedades de Producción Rural. • Asociación rural de Interés Colectivo. • Unidad Agrícola Industrial para la Mujer campesina.
Ley de Sociedades de Solidaridad Social.	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad de Solidaridad Social.
Código Civil del Estado de Chiapas	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación Civil. • Sociedad Civil.
Ley General de Sociedades Mercantiles.	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad Anónima. • Sociedad de Responsabilidad Limitada. • Sociedad en Nombre Colectivo. • Sociedad en Comandita Simple. • Sociedad en Comandita por Acciones.
Ley Federal para el Fomento a la Microindustria y la actividad artesanal.	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial.
Ley General de Sociedades Cooperativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad Cooperativa.

CUADRO COMPARATIVO SOBRE DEFINICION Y SECTOR ECONOMICO

<p>SOCIEDAD COOPERATIVA (S.C.)</p>	<p>SOCIEDAD DE SOLIDARIDAD SOCIAL (S.S. S.)</p>	<p>SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA MICROINDUSTRIAL (S. de R. L. “MI”)</p>
<p><u>¿Que es?</u> Son aquellas que tienen por finalidad permitir a sus socios obtener una remuneración por su fuerza de trabajo o el máximo de bienes o servicios por el dinero que pagan a la propia cooperativa y en la cual las utilidades se reparten en proporción a los servicios prestados a la sociedad o recibidos de ella.</p> <p><u>¿Quienes la integran?</u> De 5 socios en adelante, que aporten: - Trabajo personal cuando se trate de cooperativas de productores; - Que utilicen y consuman los servicios o mercancías que ésta distribuya cuando se trate de cooperativas de consumidores.</p> <p><u>Los sectores son:</u> Pesqueros, artesanal, agropecuario, transporte, comercio y servicios.</p>	<p><u>¿Que es ?</u> Es una agrupación de personas con derecho al trabajo de carácter colectivo y que destinan una parte del producto de su trabajo a un fondo de solidaridad social.</p> <p><u>¿Quienes la integran?</u> Un mínimo de 15 socios que pueden ser ejidatarios, comuneros, campesinos sin tierra, Parvifundistas y cualquier persona física de nacionalidad mexicana que tenga derecho al trabajo.</p> <p><u>Los sectores son:</u> Industria, comercio, agropecuario y servicios.</p>	<p><u>¿Que es?</u> Es la figura jurídica que ofrece la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal para constituir una sociedad de manera virtualmente inmediata, que integra a personas físicas que realicen actividades en común.</p> <p><u>¿Quienes la integran?</u> La integran de 2 a 30 personas físicas dedicadas a la actividad microindustrial o artesanal. (Realizan la transformación de productos)</p> <p><u>Los sectores son:</u> Actividad industrial y/o artesanal.</p>

CARACTERISTICAS

SOCIEDAD COOPERATIVA

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los socios pueden ser: artesanos, pesqueros, comerciantes, transportistas y cualquier persona física de nacionalidad mexicana que tenga derecho al trabajo. • Su capital social lo definen los socios de acuerdo a la actividad que realizan. • Son aceptadas en programas sociales de gobierno sin que se protocolice su acta constitutiva. • Su constitución es rápida (máximo un mes). 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil acceso al crédito bancario, requiere de garantías y acta constitutiva protocolizada ante Notario Público. • Limitada en número mínimo de 5 socios. • Para su funcionamiento requiere de inscribirse al Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

SOCIEDAD DE SOLIDARIDAD SOCIAL

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los socios pueden ser: Ejidatarios, Comuneros, Campesinos sin tierras, Parvifundistas y cualquier persona física de nacionalidad mexicana. • El patrimonio social se integra con las aportaciones de cualquier naturales que los socios efectúen y los que reciba de instituciones y terceros. • Es aceptada en programas de gobierno, sin que se protocolice su acta constitutiva. • Mínima documentación personal (acta de nacimiento). 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada en un número mínimo de 15 socios • Para su funcionamiento requiere de inscribirse al Registro Agrario Nacional (RAN) • Difícil acceso al crédito bancario, requiere de garantías y acta constitutiva protocolizada ante Notario Público.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA MICROINDUSTRIAL

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • No es necesario el permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores (S.R.E) • No se protocoliza ante Notario Público, ahorrándose el costo. • Se registra en el padrón nacional de la microindustria teniendo acceso a apoyos fiscales, financieros, de mercado y asistencia técnica. • La constitución de esta sociedad es inmediata. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitante en el número de socios que es de 2 mínimo, 30 máximo. • Se tiene que manifestar un capital social mínimo de \$3,000.00 en efectivo o en especie (Presentar factura de maquinaria y equipo o materia prima). • Su actividad es limitada: microindustrial o artesanal

CUADRO COMPARATIVO SOBRE REQUISITOS PARA LA CONSTITUCION DE FIGURAS JURIDICAS

SOCIEDAD COOPERATIVA (S.C.)	SOCIEDAD DE SOLIDARIDAD SOCIAL (S.S. S.)	SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA MICROINDUSTRIAL (S. de R.L. "MI")
<p><u>Requisitos:</u></p> <p>1- Mínimo 5 socios.</p> <p>2- Solicitar permiso de denominación social ante la SRE. Exento del pago.</p> <p>3. Documentación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Acta de nacimiento original actualizada. Copia de la credencial de elector <p>4- Elaboración del Acta y bases constitutivas.</p> <p>5- Certificación de firmas por autoridad municipal.</p> <p>6- Inscripción e la Sociedad ante el R .P. P y C.</p> <p>7- Realizar trámite de aviso notarial, ante la Secretaría de Relaciones Exteriores.</p>	<p><u>Requisitos:</u></p> <p>1- 15 socios mínimo</p> <p>2- Solicitar permiso de denominación social ante (S. R. E) costo \$ 500.00</p> <p>3- Documentación.</p> <p>Acta de nacimiento original actualizada. Copia de la credencial de elector.</p> <p>4- Elaboración del Acta y bases constitutivas.</p> <p>5- Certificación de firmas por autoridad municipal.</p> <p>6- Inscripción de la Sociedad ante el R. A. N</p>	<p><u>Requisitos:</u></p> <p>1- De 2 a 30 personas dedicadas a la actividad artesanal y microindustrial.</p> <p>2- Requisitar el contrato constitutivo proporcionado por Ventanilla Única.</p> <p>3- Presentar actas de nacimiento original o certificadas y 4 copias así como credencial de elector.</p> <p>4- Aportación social mínima de \$3,000.00 en efectivo o en especie (factura de maquinaria y equipo o materia prima).</p> <p>5-Ratificación e inscripción del contrato constitutivo ante el R. P. P. y C.</p>

Hasta aquí hemos considerado prudente establecer las principales características de las figuras jurídicas mas comunes y vinculadas al tema de organización en la empresa rural, al final del manual hemos anexado mas información que resulta de utilidad para todo aquel que iniciará un proceso de formalización jurídica en su negocio. Es importante señalar que lo aquí plasmado es sólo una referencia, y que al momento de iniciar un proceso de formalización jurídica debe realizarse la consulta con las autoridades competentes, particularmente porque las leyes y requisitos eventualmente sufren modificaciones que pudieran no haberse contemplado al momento de la elaboración de este manual.

A partir del siguiente capítulo, habremos de iniciar el tema de administración, tratándose de un tema más técnico, hemos tratado de utilizar un lenguaje sencillo, fundamentado en casos más apegados a la realidad de nuestras empresas en la Selva Lacandona.



ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA RURAL

Toda empresa necesita administración

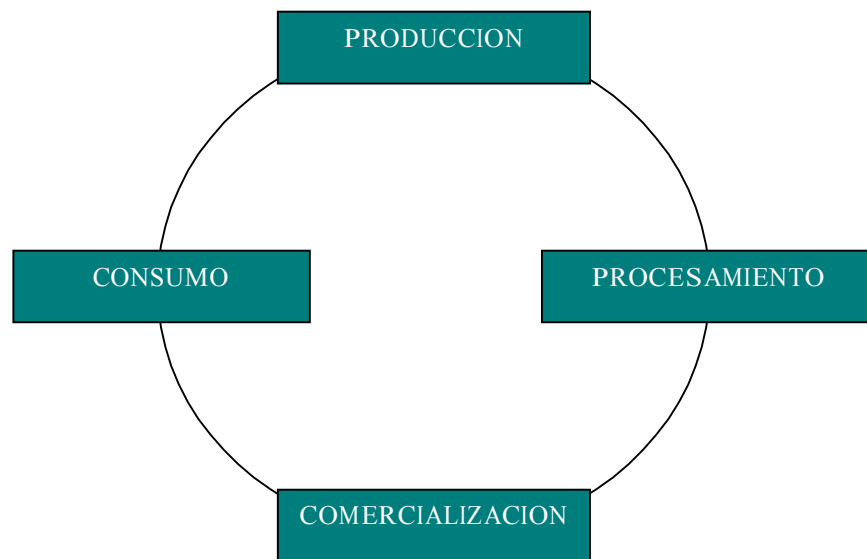
Aquella, mañana de lunes, como era usual en “los lagos”, con el sol nació un gran movimiento. Una pequeña fábrica de mermeladas y envasado de hortalizas dirigida por un grupo de productores, quienes decidieron asociarse y montar una agroindustria, a fin de dar valor a la fruta de su región y generar empleo en la zona, iniciaba una jornada más de trabajo.

Fidel y Alicia Gómez fueron de los primeros en llegar a la planta.

Ellos, muy consientes de la competencia que se esta dando en el sector de las mermeladas y hortalizas envasadas, se preocupan porque sus productos tengan alta calidad y un precio competitivo.

Han aprendido que no basta con elaborar el producto y esperar a que se venda por si solo. Saben que deben conocer el mercado, cuidar la calidad de sus productos y sobre todo, conocer la competencia.

Todo este proceso es un sistema formado por fases o etapas encadenadas entre si.



La empresa “los lagos”, vive las diferentes fases o etapas del proceso de administración.

PRODUCCION AGRICOLA: obtienen las frutas y hortalizas como materia prima.

PROCESAMIENTO: Elaboran las mermeladas y procesan las demás hortalizas.

DISTRIBUCION: Hacen llegar los productos al consumidor a través de distribuidores de su región y ellos directamente a los supermercados, restaurantes y demás lugares de venta.

CONSUMO: Hacen posible la adquisición y el uso de los productos por parte de los clientes.



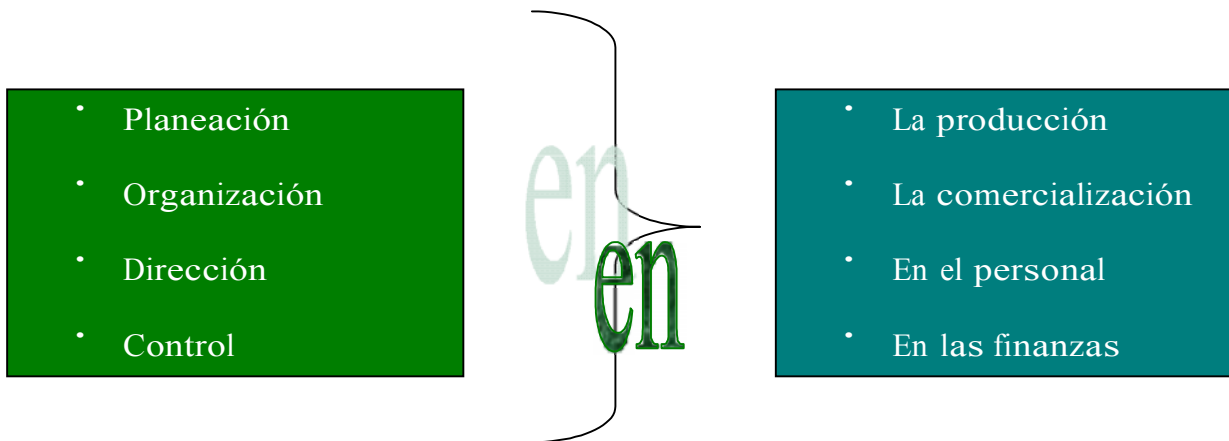
A través de los recursos humanos y técnicos han logrado aumentar la productividad y las ganancias.

Por algunas características como la participación en el mercado, la tecnología que emplean en la producción, el capital que tienen, la cantidad de empleados y la organización, ellos saben que su empresa se clasifica como “microempresa”, esto porque en México, nos basamos en una clasificación oficial, que dice:

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002 se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera:

CLASIFICACION POR NÚMERO DE TRABAJADORES			
SECTOR / TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	0 - 10	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA EMPRESA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA EMPRESA	51 - 250	31 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Para poder producir en forma eficiente, han tenido que combinar muy bien los recursos como: tierra, capital, tecnología y mano de obra. O sea, han administrado su empresa rural o agroindustrial (por estar en el campo) utilizando principios como:



FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control
- Toma de Decisiones

¿Como se administra?

El día transcurre con su normal ajetreo, todo en la empresa de “los lagos” es movimiento, cortar, pesar, envasar, etiquetar, almacenar.

Don Jacinto, uno de los proveedores de frutas, hace su acostumbrada entrega.

Mientras observa con admiración la agilidad de Alicia al cortar las frutas, piensa en su propio negocio.

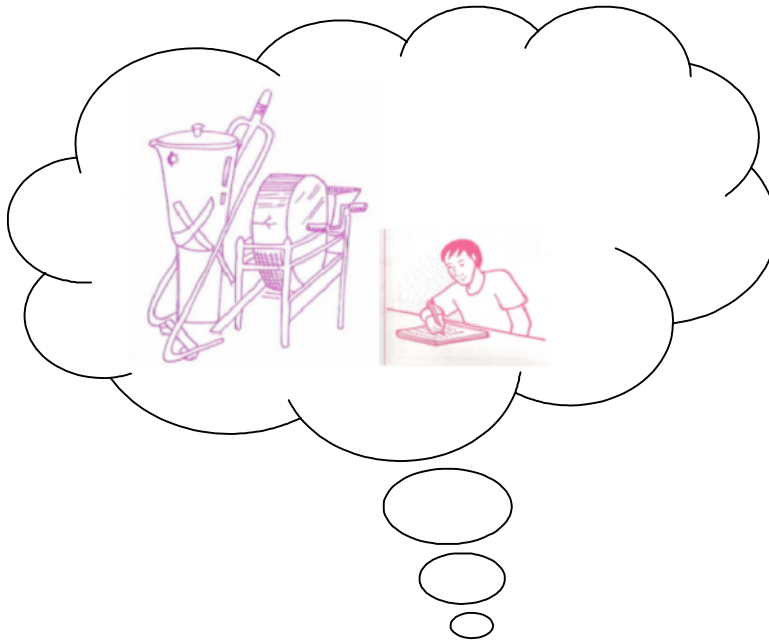


Alicia se remontó al pasado para contar a don Jacinto la historia de su pequeña agroindustria o microempresa como dice el famoso Diario Oficial de la Federación.

La familia de Alicia está formada por tres hermanas y dos hermanos, quienes junto con sus esposas y otros vecinos, también productores de frutas y hortalizas, han consolidado la microempresa agroindustrial que comenzó su padre cuando era joven, y que les dejó al morir.

Los recuerdos comenzaron a brotar a borbotones, uno tras otro....

Su padre vendía las frutas y hortalizas en su parcela con compradores de Comitán y San Cristóbal, raras veces de Palenque y Ocosingo. Pero el precio era demasiado bajo, apenas y le alcanzaba para los gastos de la casa. Él no quería eso, quería mejorar, que sus hijos tuvieran una vida diferente.



Como había aprendido a preparar mermeladas en un curso en San Cristóbal hizo lo mismo en su propia casa. Ahí llegaban los vecinos a comprar las mermeladas con sus propios frascos o recipientes para que les vaciaran la cantidad que querían o podían comprar.

Cuando sus hijos, asumieron la administración del negocio empezaron a buscar la forma de convertirla en una pequeña empresa, a lograr el sueño de su papá; además, querían introducirse en el mercado. Y esto hicieron:

LA PLANEACION

- A) Los hermanos Gómez se reunieron con algunos vecinos productores de frutas y hortalizas para discutir la idea.
- B) Decidieron “trabajar” para introducirse al nuevo mercado tratando de alcanzar por lo menos del 5 al 10% del mercado.
- C) Acordaron iniciar una investigación y un análisis en forma muy detallada, tanto del mercado (demanda, oferta, precios y forma de comercialización), como de la capacidad de la empresa para atenderlo.
- D) Decidieron estudiar la capacidad de producción, la forma de hacer el mercaeo, así como la necesidad de personal y la situación de las finanzas, de acuerdo con el pasado, el presente y las exigencias del futuro para la empresa.
- E) Una vez hecho el estudio, tuvieron como resultado que para poder cumplir con los objetivos y con las metas requerían hacer lo siguiente:

En producción: ampliar las instalaciones, mejorar la higiene y preservación del producto.

En mercaeo: encargar a una persona de las ventas y cobranzas, así como la promoción de los clientes.

En personal: contratar a dos trabajadores más, y capacitarlos en procesamiento y empaque.

En finanzas: conseguir financiamiento con los bancos, elaborar el presupuesto y controlar costos.

- F) surgieron varias opciones en cuanto a ampliar o reordenar el área de planta, la calidad del equipo, la forma de promocionar el producto, la contratación de personal y la conveniencia y monto del financiamiento externo.
- G) después de discutir durante mucho tiempo, fueron eliminando opciones hasta que se concentraron en dos, de las cuales escogieron una.

H) y diseñaron el PLAN

- Volvimos a plantearnos objetivos y metas.
- Programamos todas las actividades.
- Revisamos las actividades por áreas.
- Asignamos los recursos materiales y diseñamos un sistema de control.



Siempre que se detectan problemas en una empresa, suelen surgir varias alternativas de solución.

Por eso es necesario analizar cuidadosamente las posibles soluciones de acuerdo con.

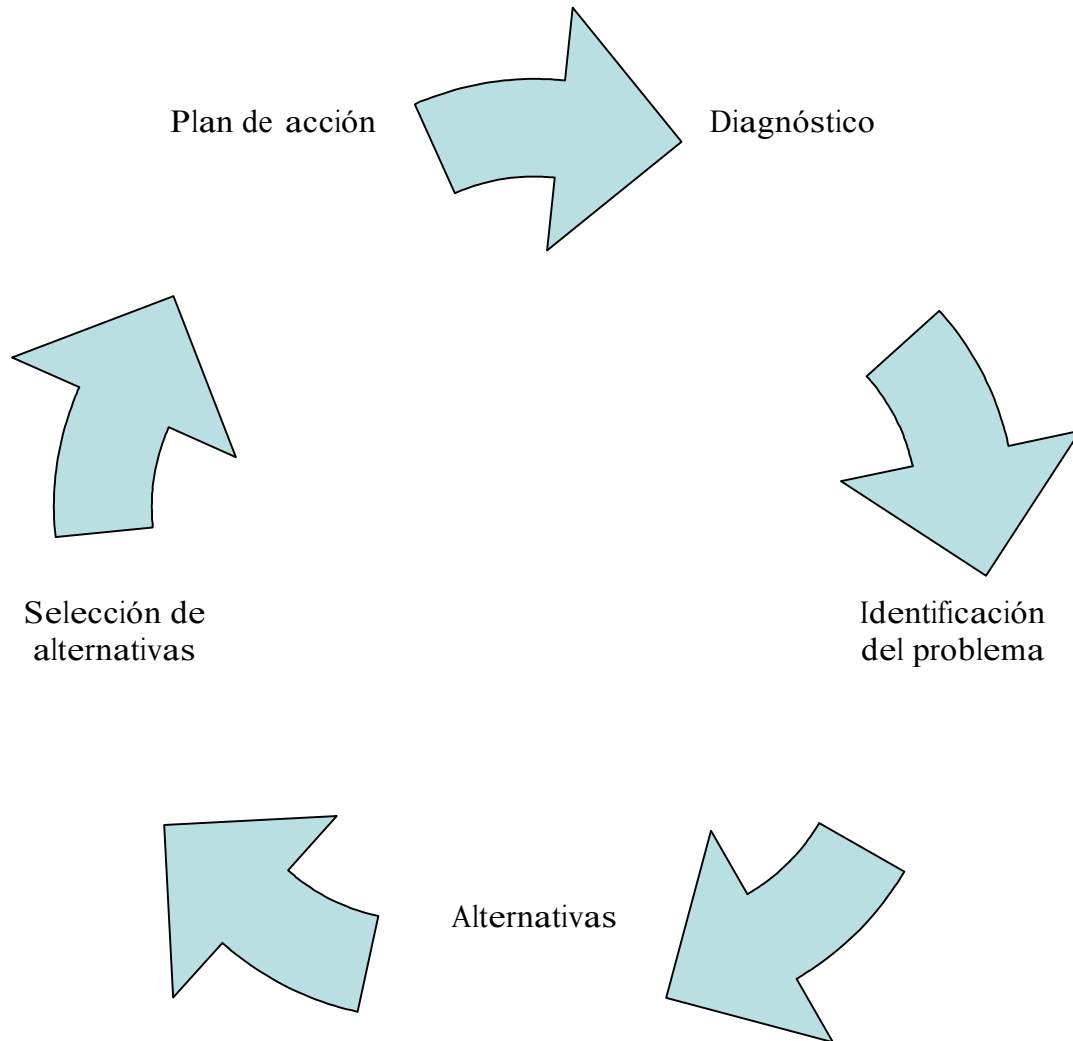
- Los objetivos
- Las posibilidades
- Las necesidades



El proceso de planeación debe de ser preciso en cuanto a:

- que hacer?
- Cuánto en recursos se necesita?
- Como se hará?
- Quien los hará?
- Con cuales recursos se hará?

Este esquema nos permite ver fácilmente el proceso de planeación:



ORGANIZACIÓN



Toda empresa tiene una organización que define; las relaciones, las funciones y los niveles de autoridad

Piense...

- En la forma en que usted ha organizado su empresa.
- Si hay un administrador, y
- Si hay un ayudante, un encargado de la producción, trabajadores.

Conteste...

1. ¿Cuál es la tarea principal de su negocio?
2. ¿Qué produce y para que clientes?
3. ¿Cuánta gente tiene trabajando y cuales son los puestos de cada uno?
4. ¿existe una buena comunicación entre el personal?
5. ¿está el trabajo coordinado?
6. ¿considera usted que su empresa se encuentra bien organizada?

**DEBEMOS ORGANIZARNOS PARA
AUMENTAR LA EFICIENCIA Y LOGRAR LOS
PLANES DE LA EMPRESA**

Veamos ahora cuáles son los principios de la organización.

La especialización

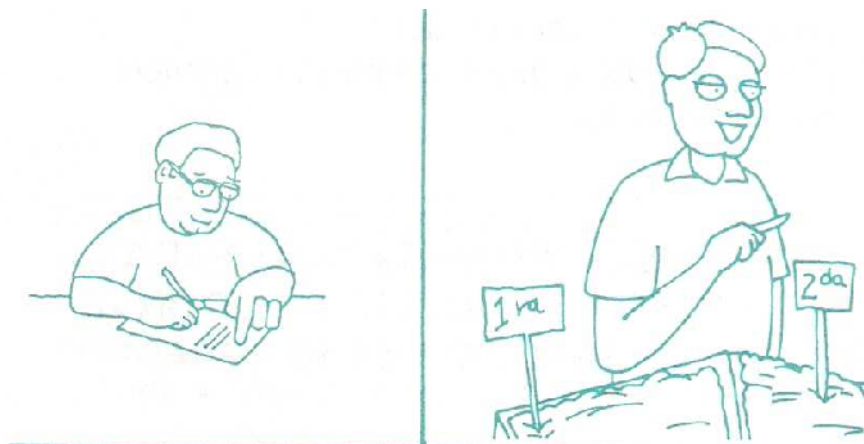
“cada cual en su campo”

¡Que interesante resultaba para don Jacinto la conversación con Alicia!



Cuando el papá de los Gómez manejaba su pequeña empresa lo hacía todo: cultivaba el huerto, cosechaba los frutos, preparaba las mermeladas, vendía los productos, llevaba las cuentas...

Cuando los hijos se hicieron cargo del negocio, se dieron cuenta de que era necesario dividir el trabajo y especializarse cada uno en un campo.



Fidel es el administrador. Alicia está encargada de las ventas. Tomas y su esposa Luz María son los encargados de la contabilidad. Mientras que Ricardo tienen a su cargo la Producción y Rafael al personal.

La Unidad de Mando

“Nadie puede servir a dos Jefes”



Al empleado que le dan órdenes dos jefes diferentes, le provocan confusión y desorden; esto hace que éste sea ineficiente y poco productivo.

LA UNIDAD DE MANDO Y LA COORDINACION GARANTIZAN LA EFICACIA EN LAS TAREAS

Autoridad = Responsabilidad

“A cada grado de responsabilidad le corresponde la autoridad adecuada”

Cuando una persona es responsable de una tarea, debe tener autoridad para cumplirla.

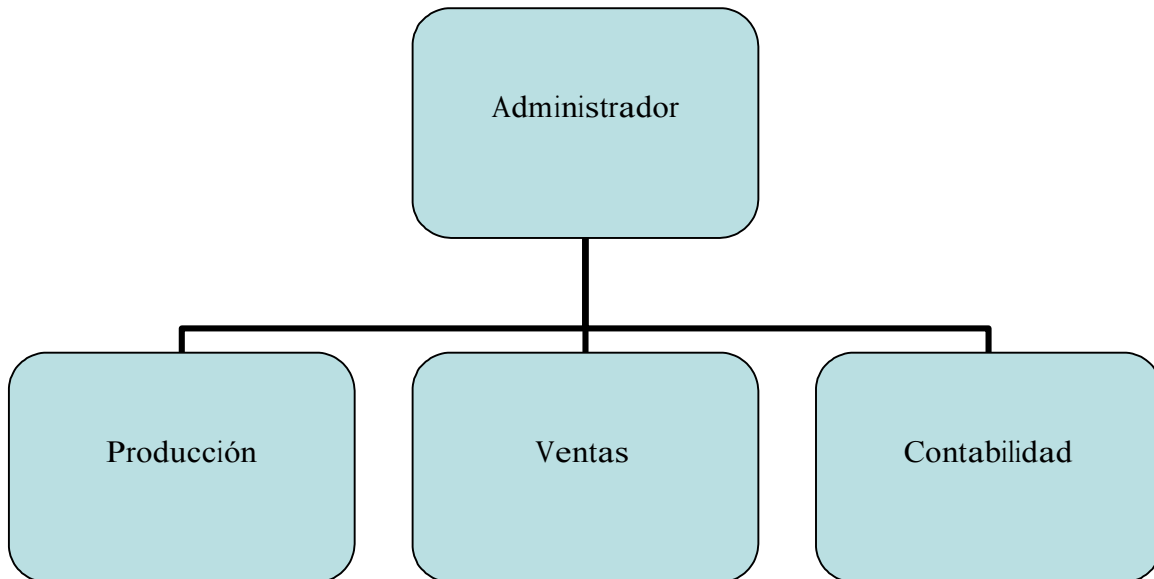
Si me piden que produzca 100 cajas con 20 frascos de mermelada cada una, necesito autoridad para lograrlo



La organización de la empresa

Aquí ¿Quién manda?

Fidel recordó lo importante que fue para ellos poner por escrito la organización de su empresa. Usando rectángulos representaron las grandes funciones y con líneas horizontales y verticales indicaron la autoridad y responsabilidad. Con este ordenamiento pudieron establecer con toda precisión quienes dirigen y quienes son dirigidos.



El instrumento gráfico en el cual se representa la división funcional, los niveles de mando, la delegación, el control y los canales de comunicación se llama ORGANIGRAMA

También le explicó a don Jacinto que existen dos tipos de organización que se pueden aplicar a las pequeñas medianas empresas:

<p>ORGANIZACIÓN LINEAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • La autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea, desde el gerente hasta el último empleado. • Las órdenes se reciben de un solo jefe. • Los resultados se reportan a un solo jefe. • El jefe es dueño y tiene toda la autoridad. • El jefe se encarga de todos los aspectos. 	<p>ORGANIZACIÓN FUNCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando la empresa crece, el dueño tiene que delegar funciones. • Se rompe el mando único. • Aparecen los jefes por área con empleados a su cargo: • Jefe de Producción • Jefe de Mercadeo y Ventas • Jefe de Personal • Jefe de Finanzas
--	---

LA ORGANIZACIÓN LINEAL TIENE VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS

- Es sencilla y clara
- No hay conflictos de autoridad y responsabilidad
- Facilita la rapidez de acción
- Crea una disciplina firme
- Es adecuada y útil para la microempresa

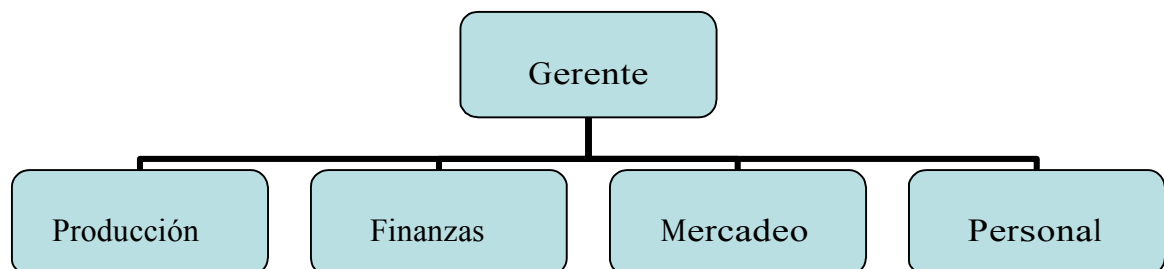
Pero cuando la microempresa crece, aparecen las

DESVENTAJAS

- No hay especialización
- No hay flexibilidad
- No hay capacitación en los distintos aspectos
- Hay arbitrariedad
- Hay recargo de detalles
- El jefe se vuelve imprescindible
- La empresa se hace vulnerable

La organización funcional es aquella en la que para cada puesto hay una definición clara de las actividades; quiénes van a ser los responsables y quiénes van a tener la autoridad; de manera tal que se determinen y asignen diferentes funciones

Veámoslo con el siguiente organigrama:



LA DIRECCIÓN

¡Fidel es un buen director!



Lo que Fidel ha hecho es conducir adecuadamente a los empleados para lograr los planes y objetivos de la empresa.

Cuando él señala la forma como se hacen las cosas, está dirigiendo.

Cuando dice que van a producir un 10% más para atender a más clientes, y la manera en que lo van a hacer, está señalando el camino a seguir. Su mejor forma de dirigir ha sido coordinando. El sabe que la dirección es importante porque es la guía que deben seguir los demás miembros de la empresa. Además, tiene muy presentes los principios de la dirección.

a) coordinación de intereses:

Los objetivos de la empresa se cumplen con mayor facilidad si se coordinan con los intereses grupales e individuales.

Una buena dirección conoce, respeta y valora los intereses de los individuos y del grupo, y en ningún momento los considera un obstáculo para la empresa y el logro de sus objetivos; por el contrario, logra identificarlos y adecuarlos con los de la empresa.

b) Impersonalidad del mando:

la autoridad debe ejecutarse como producto de una necesidad de la empresa y no como voluntad exclusiva de quien manda.

Si las órdenes se sustentan sobre un buen objetivo, serán ejecutadas.

Si el empleado comprende el porque de la orden, la cumplirá por su importancia, no de su obligatoriedad.

c) La vía jerárquica

Transmitir una orden debe hacerse por los conductos establecidos. Ignorar la jerarquía sin razón o en forma constante, produce problemas.

Se debe evitar dar órdenes sin respetar las jerarquías intermedias pues esto lesiona la autoridad y dignidad de los jefes intermedios, debilita la autoridad, desconcierta a los empleados y crea duplicidad en el mando

d) La resolución de los conflictos:

Cuando se presentan problemas, estos deben resolverse lo más rápido posible, pues de lo contrario, pueden resultarle a la empresa costosos y nocivos.

e) Aprovechamiento del conflicto:

Los pequeños empresarios pasan por muchas situaciones difíciles, pero deben aprovecharlas como experiencias para ser analizadas y aprender a consolidar la eficiencia.

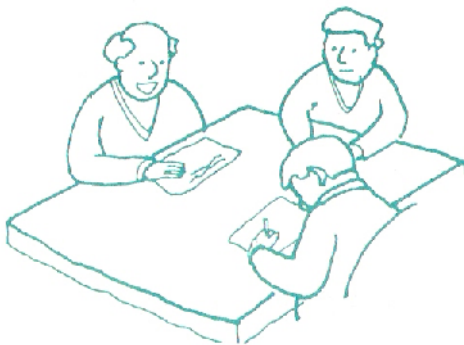
Con esfuerzo y un poco de imaginación, el administrador puede convertir la solución de los conflictos en una fuente generadora de ideas y de fortalecimiento de la empresa.

¿Cuáles factores ayudan a la dirección?

Fidel, como administrador de la empresa, siempre tiene muy presentes los seis factores que ayudan a tener una buena dirección.

LA COMUNICACIÓN:

Fidel siempre trata de comunicarles a sus empleados en forma clara los objetivos, planes y decisiones. También toma muy en cuenta las reacciones de los trabajadores.



El cree que la dirección es más que todo comunicación y que sin ésta se presentan serios conflictos con los miembros de la empresa.

LA AUTORIDAD

“Este será el empaque que utilizaremos para las mermeladas y este otro para las hortalizas procesadas”



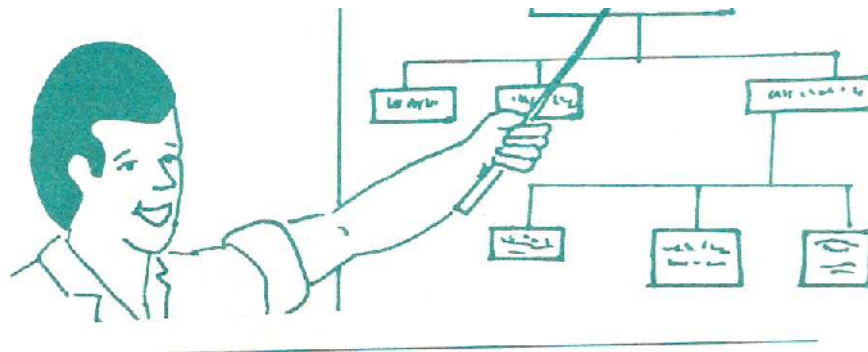
Este será el empaque que utilizaremos para la leche.



Fidel tiene autoridad en la empresa y eso hace que tome decisiones que producen los efectos esperados.

LA DELEGACION

Conociendo las habilidades de los socios. Fidel le ha encargado a cada uno tareas específicas. El tiene muy presente que saber delegar es un factor indispensable y determinante en una empresa.



LA SUPERVICION

El jefe de cada área debe asegurarse de que las cosas se hagan tal como se ordenaron.

Por eso, cuando un operario está recibiendo la fruta y examinando la calidad para luego hacer las mermeladas, Ricardo fiscaliza que esta tarea cumpla con los requisitos de la empresa.



LA MOTIVACION



En esta empresa se han preocupado porque cada empleado este bien ubicado, reciba un salario justo, obtenga un reconocimiento extrasalarial cuando se lo ha ganado y que el ambiente de trabajo sea lo mas agradable posible.

EL LIDERAZGO

Por sus características de líder, Fidel fue escogido como administrador de la empresa. El tiene la capacidad de crear la motivación, la identidad y el compromiso entre sus subalternos, para llevar a cabo, como suyas, las acciones necesarias para cumplir los objetivos y metas formuladas.



EL CONTROL

¡La confianza es buena pero el control es mejor!



En la pequeña microempresa rural es importante controlar el volumen y la calidad de la producción, las ventas, los costos y las utilidades. Los hermanos Gómez han elegido los controles más fáciles, baratos, efectivos y adecuados para recoger información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

Los presupuestos resultan muy útiles en las tareas de control y planificación.

Con los presupuestos se pueden proyectar:

- Las ventas de la empresa
- Los costos de producción
- Las necesidades de materias primas
- La mano de obra y otros gastos.

También permiten determinar las necesidades de efectivo y con base en eso tomar decisiones sobre créditos o hacer los ajustes correspondientes.

Controlar es medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de mejorar la planeación, la organización y la dirección de la empresa.

PIENSE...

¿Controla usted los costos de su empresa?

¿sabe usted cuanto dinero necesita su empresa en los siguientes próximos meses.

¿Ha medido el porcentaje de desperdicio de materias primas?

¿ha tomado en cuenta el porcentaje de producto rechazado por no tener buena calidad?

TOMA DE DECISIONES

El éxito que Fidel ha tenido como administrador se debe, en gran parte, a su capacidad para tomar decisiones y hacerlas atractivas.

Fidel, al igual que todos nosotros, al tomar una decisión pasa por un proceso de cuatro etapas:

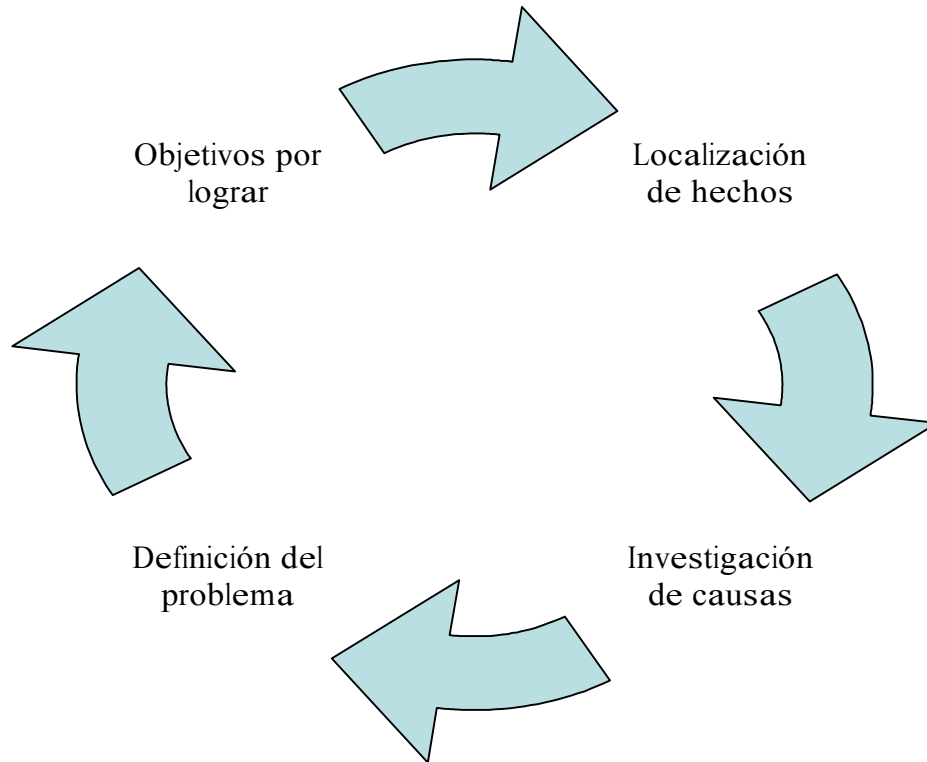
1. Análisis de problemas y definición de objetivos
2. Desarrollo de soluciones alternativas
3. Análisis de soluciones alternativas
4. Puesta en marcha de la solución

ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Cuanto más rápido y con mayor exactitud identifiquemos los problemas, más posibilidades tenemos de encontrarle una solución.

Al analizar un problema debemos examinar sus causas y reunir toda la información posible sobre él. Además debemos pensar en los objetivos que queremos lograr con su solución.

Lo dicho anteriormente se puede ilustrar con este esquema:



Desarrollo de soluciones alternativas

“todo a su tiempo”

Cada problema tiene una solución particular en un determinado momento. La solución a un problema que se dio hace un mes, no es igual a la solución de ese mismo problema hoy.

Debemos tener presente que cada problema está rodeado de circunstancias especiales que no se repiten.

Análisis de soluciones alternativas

Con este análisis podemos conocer las ventajas y desventajas que nos ofrece cada posible solución de acuerdo con los objetivos o requisitos que se requieren para obtener una solución satisfactoria.

Cuando analizamos las ventajas y desventajas de cada alternativa, debemos identificar si resolvemos el problema en forma temporal o definitiva, y cual será el nivel de satisfacción de los objetivos de la empresa.

Puesta en marcha de la decisión

Al llegar a esta etapa lo que debemos hacer es elaborar un Plan de Acción. Debemos tener claramente establecido:

- ¿que se va a hacer?
- ¿Cuándo se va a hacer?
- ¿quién lo hará?
- ¿Cómo se llevará a cabo?
- ¿en que tiempo se hará?

También debemos comunicarles la decisión tomada a los que se verán involucrados en ella, directa o indirectamente.

Ejemplo

Veamos el problema que se presentó en la empresa agroindustrial de los hermanos Gómez y sus vecinos y cómo desarrollaron el proceso de toma de decisiones.

“Después de dos años de haber colocado sin mayor dificultad sus productos en el mercado, con precios estables, solo con altibajos propios de la estacionalidad de la demanda, comienzan a reducirse las ventas hasta causar alarma cuando apenas se pudo colocar un 50% de la producción.

Esto comienza a desencadenar una serie de problemas como retraso en el pago de algunas obligaciones, incluido parcialmente el transporte además de tener que posponer algunas inversiones planeadas para mejorar las instalaciones y el equipo.

Preocupado, Fidel conversa con Ricardo encargado de la producción con Tomas y su esposa, encargados de la contabilidad, con Rafael encargado del personal y con Alicia encargada de las ventas.

Fidel les planteó la situación y la necesidad de corregirla.

El interés y la preocupación mostrados por todos hicieron que la reunión se prolongara por toda la mañana.

La conversación primero se centró en la reducción de las ventas, pero luego plantearon como la competencia, los precios, la comercialización, la calidad del producto, el mal estado del equipo y muchos aspectos más.

Después de haber analizado las causas de esta serie de limitaciones, llegaron a la conclusión de que, aunque atendieran cada una por separado, el problema básico no sería resuelto, pues no era simplemente la reducción de las ventas, sino un problema global: necesitaban mejorar la producción, hacer más ágil el mercadeo, hacer inversiones para ampliar la planta, adquirir nueva tecnología nueva capacitación y además, incorporar algunos controles en la producción y en las finanzas.

Lo que en realidad necesitaban era un plan y una reorganización. Se había agotado la mañana, pero el interés se mantenía, así que almorzaron juntos para seguir conversando.

Como tenían muy claro el problema, el objetivo y el camino por seguir, escribieron todo lo que tenían que hacer.

Después del almuerzo decidieron elaborar el plan.

Al final de la tarde hicieron una revisión crítica del plan para estar seguros de que en verdad les servirá para arreglar la situación y que no se quedaría en el aire.

Todos estaban satisfechos de lo que habían hecho. Fidel manifestó que debían comunicar al resto del personal el plan elaborado y echar manos a la obra”

En resumen:

Todo administrador debe desempeñar en la empresa las siguientes funciones:

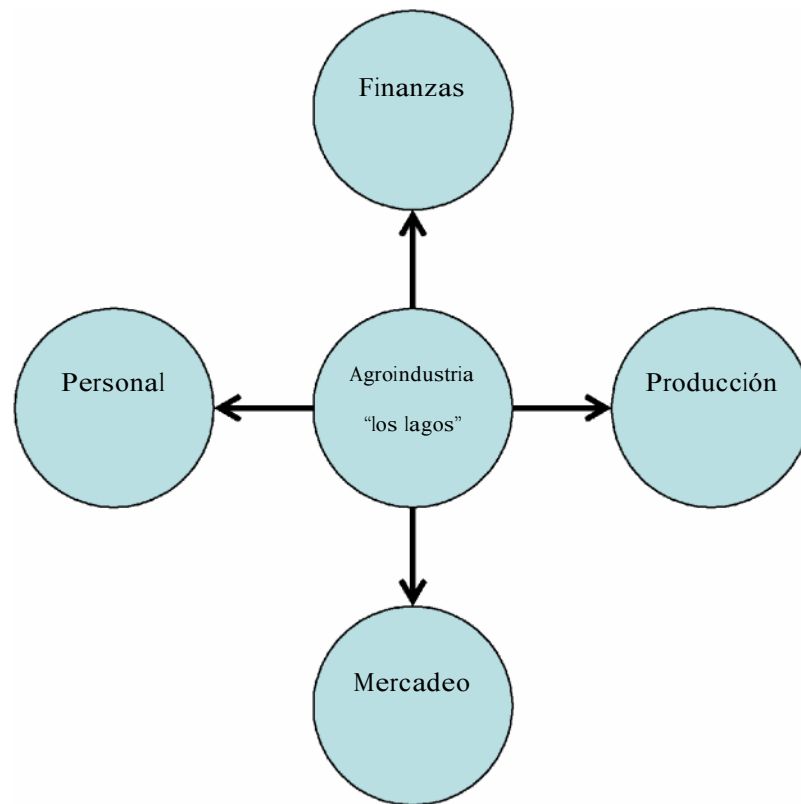
- planeación
- organización
- dirección
- control y
- toma de decisiones.

AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Área de Mercadeo
Área de Producción
Área de Finanzas
Área de Recursos Humanos

1-AREA DE MERCADEO

Con la identificación del problema sobre la reducción de las ventas los hermanos Gómez elaboraron un Plan junto con Fidel, el administrador. La empresa de los hermanos Gómez, como cualquier otra, se organiza en cuatro áreas básicas: Mercadeo, Producción, Personal y Finanzas.



Quando usted va al mercado a comprar algo es porque lo necesita. Busca como consumidor, que el artículo satisfaga sus gustos y necesidades. Por eso, como empresario usted siempre tendrá como objetivo producir los bienes o servicios al gusto y satisfacción que la demanda requiera.

Para planear y organizar el mercadeo de su empresa, Fidel, como administrador de la empresa de los Gómez, debe tomar en cuenta cuatro factores básicos:

- a) las características del producto o servicio.
- b) El precio con que saldrá al mercado
- c) La forma de distribución a emplear.
- d) El medio que utilizará para promocionar el producto.

¿Han tomado en cuenta en sus empresas esos factores antes de lanzar el producto al mercado?

EL PRODUCTO

Lo que producimos

Los Gómez han planificado y organizado muy bien su pequeña empresa. Como productores agroindustriales pretenden sacar al mercado un nuevo tipo de mermelada. Fidel ha solicitado a los asociados de la empresa realizar una investigación que les permita conocer:

- a) el tamaño y tendencias del mercado para el producto.
- b) los factores que influyen en la demanda: nivel de ingresos, estilos de vida, legislación, política económica, tecnología y otros.
- c) Las posibilidades de segmentación del mercado: por población, geografía de la zona, volumen y tamaño unitario, usos del producto.
- d) El momento o etapa de vida del producto (introducción, crecimiento, madurez o declinación)
- e) La constancia o variación de la demanda acorde con la época (navidad, vacaciones, otras)
- f) El número de empresas competidoras, su tamaño y características del producto de cada una de ellas.

Con los datos que los Gómez obtuvieron, aclararon dudas y están en condiciones de planificar su propio mercado.

Claro que también es importante que su empresa, si va a colocar un nuevo producto en el mercado, analice además otros elementos:

¿Se ajusta el producto a lo que quiere el mercado?

¿Cuál es el efecto sobre los otros productos agroindustriales de la empresa? Debe evitarse la concentración de esfuerzos en un solo producto, perjudicando a los otros.

¿Está la empresa en capacidad de contar con una red de distribución, emprender una campaña publicitaria y producir las cantidades de producto que el mercado requiere?

¿Cuál es la reacción de la competencia ante el nuevo producto?

Una vez que se hayan analizado todos los elementos, el empresario tomará la decisión adecuada sobre el producto que lanzará el mercado y sus características.

LANZAR UN NUEVO PRODUCTO
HUMMMM.... TAMAÑO, PESO,
EMPAQUE, FORMA, COLORES,
TALLAS, SABORES, ESTILOS,
CALIDADES.....



EL PRECIO

“todo tiene su valor”

Los Gómez le han dado mucho valor a la empresa que les dejó su padre. Usted también tiene muchas cosas a las que les da un valor. El valor puede ser afectivo o económico. Este último, el valor económico, también conocido como EL PRECIO, puede fijarlo partiendo de un análisis de costos de producción y operación de la empresa. Además debe tener en cuenta la cantidad de ventas necesarias para que su empresa cubra los costos. En otras palabras buscar el punto de equilibrio para saber cuando comienzan a haber utilidades, después de cubrir los costos y compromisos. Esto quiere decir cuantas unidades debe venderla empresa para cubrir los costos fijos, tales como depreciación, intereses, etc. Las unidades que se venden por encima de ese punto de equilibrio son las que dan ganancia a la empresa.

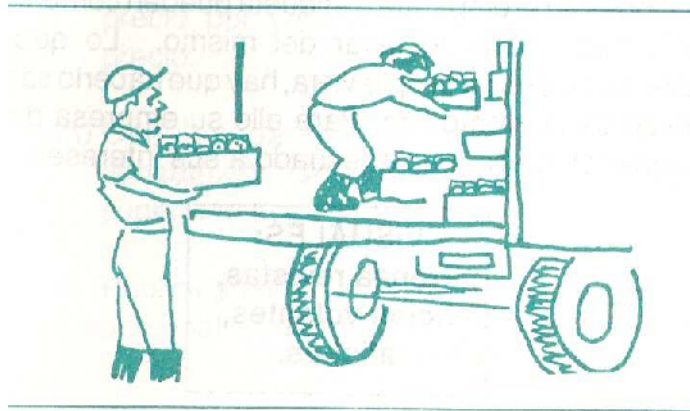


Las pequeñas empresas, por su tamaño y estructura de costos, normalmente se ven obligadas a seguir los precios que la competencia fija. Sin embargo, ante la apertura de mercados, aun el pequeño empresario se ve en la obligación de calcular bien sus costos para establecer el precio de sus productos.

LA DISTRIBUCION

“cuando llueve todos se mojan”

Toda empresa, cuando saca un producto al mercado debe tratar de “mojar” a toda la demanda. Por eso cuando los Gómez planearon producir mermelada orgánica, lo primero en lo que pensaron fue en la DISTRIBUCION.



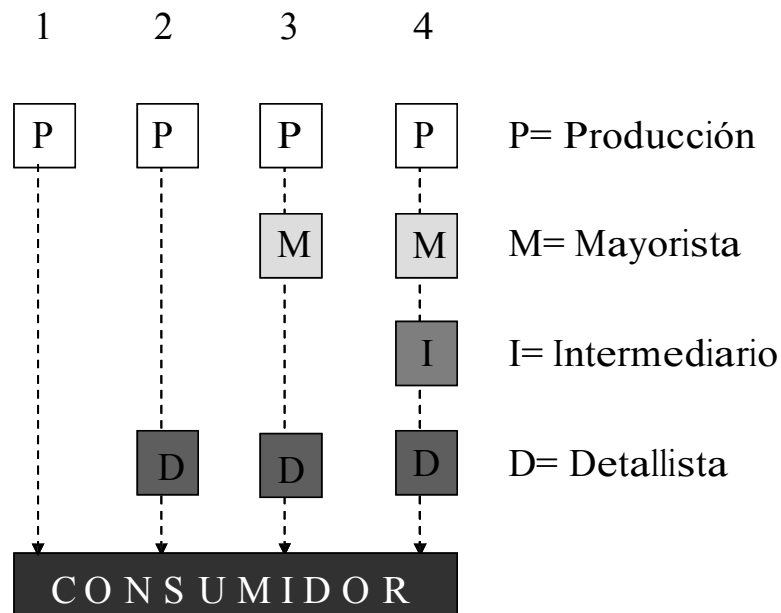
La DISTRIBUCION se constituye entre su empresa y el cliente.

La pequeña empresa agroindustrial de los Gómez genero todo el movimiento de sus asociados. Fidel como administrador y gerente de la misma, les comentaba a sus hermanos:

- cualquier empresa ha de tener en cuenta que para ampliar sus líneas, variar los tamaños de empaque o de distribución de un producto, debe analizar cada una de sus etapas. Por eso es que para sacar este mermelada orgánica al mercado. Hemos analizado muy bien todas las etapas partiendo de la producción pasando por el envasado, almacenamiento, organización del envío y transporte.
- No solo eso hermano-interrumpió Alicia- pues en el tramo del mercado hay que pensar también en el consumidor. Me he esmerado en la presentación antes de la entrega y en los servicios que hay que darle al cliente.

Luz María manifestó en la reunión que la selección del sistema de distribución se efectúa buscando reducir costos, pero sin deterioro de la llegada del producto hasta el cliente y del nivel de servicio en comparación con el de la competencia.

Más adelante explicó que para planear y organizar la distribución se podían seguir diferentes canales. Para ello presentó y comentó con ellos el siguiente gráfico.



“LAS EMPRESAS PEQUEÑAS CASI SIEMPRE VENDEN SUS PRODUCTOS DIRECTAMENTE AL DETALLISTA O AL CONSUMIDOR”

¿CUALES SON LAS FORMAS EN QUE SU EMPRESA DISTRIBUYE SUS PRODUCTOS?

LA PROMOCIÓN

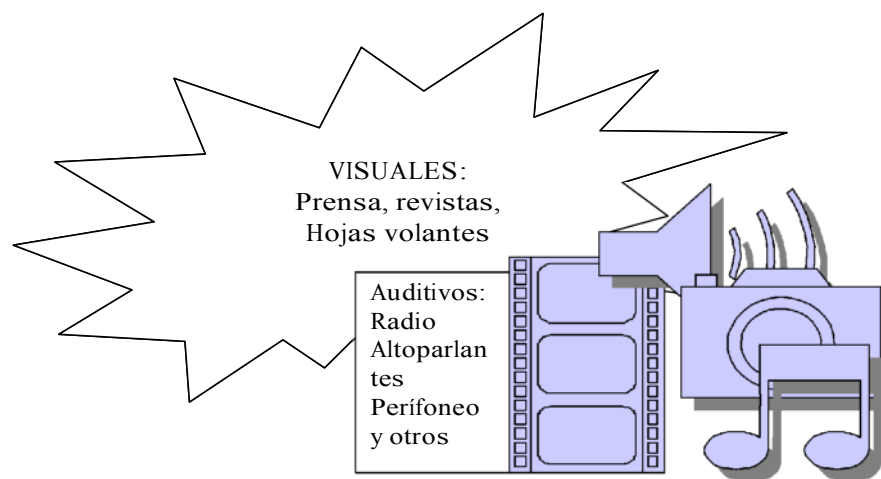
“OJOS QUE NO VEN CORAZÓN QUE SI SIENTE”

LA PROMOCIÓN ES EL MEDIO POR EL CUAL EL EMPRESARIO INFORMA A LOS CONSUMIDORES SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DE SUS PRODUCTOS

Es importante que en su empresa tomen en cuenta un dicho popular “el que no enseña, no vende” y de verdad que hay razón en ello, porque para que el corazón sienta, el ojo tiene que ver. Por eso la PROMOCIÓN es muy importante para su empresa. Debe tenerse muy claro lo que se quiere comunicar al consumidor. Ricardo, como encargado de producción, les decía a sus socios que para vender la mermelada orgánica debía tener en cuenta:

- Instrucciones sobre preparación, uso, conservación, y todo lo que interesa que el consumidor conozca sobre el producto.
- Atributos especiales del producto: durabilidad, ingredientes especiales y otros.
- Rasgos distintivos: marca, tamaño, colores, sabores y otros.

En algunas oportunidades el mismo producto puede servir de mensaje. El tamaño, la viscosidad, el color o las instrucciones en el empaque o etiqueta pueden comunicar lo que usted quiere destacar del mismo. Lo que el producto no muestra a simple vista, hay que hacerlo saber por medio de la promoción. Para ello su empresa debe seleccionar el medio más adecuado a sus intereses.



Para decidir sobre el medio publicitario más adecuado, la empresa debe tomar en cuenta el que más llega al cliente, o mejor dicho, al segmento de mercado escogido.

EJERCICIO:

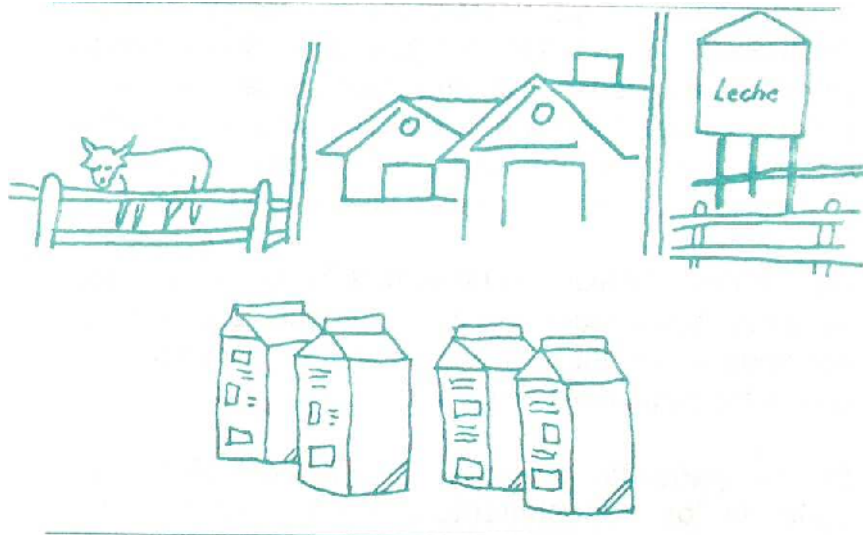
Hemos estado analizando lo referente al MERCADEO; ahora tomando en cuenta su experiencia, le solicitamos que seleccione un producto de su empresa o de alguna que conozca para que:

- a) identifiquemos las características del mercado y del consumidor meta: ingresos, edades, zona geográfica, usos del producto, frecuencia de compra, número de clientes.
- b) características del producto: ingredientes, tamaño, empaque, sabor etiquetado.
- c) Precio, facilidades de crédito, garantía, ofertas, precio por volumen, forma en que se fija el precio.
- d) Canales de distribución: venta directa al consumidor, restaurantes, centros eco turísticos, centrales de abasto, supermercados y otros.
- e) Publicidad que se realiza: volantes, explicación personal al cliente, radio y otros.

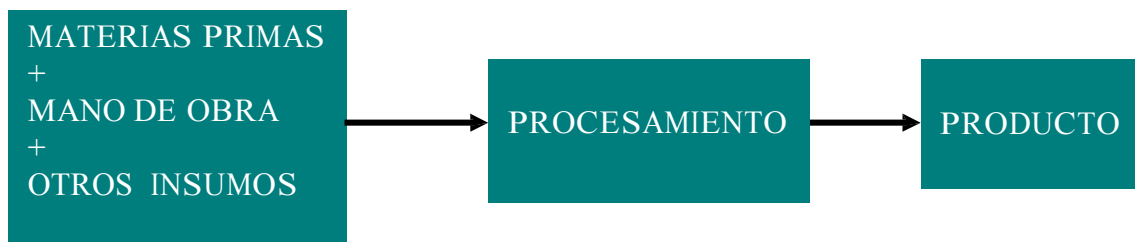
Cuando haya terminado este ejercicio, ya tiene usted un plan de mercadeo para el producto escogido.

- ¿Cuáles son las conclusiones a las que ha llegado?
- ¿Considera usted que es un buen plan de mercadeo?
- ¿Qué cosas mejoraría usted?

2. ÁREA DE PRODUCCIÓN



Cuando usted, al igual que Fidel, toma decisiones en relación con el modo en que se elabora los productos, o bien los sistemas usados para transformar los insumos en un producto elaborado, usted está administrando la producción.



PROCESO PRODUCTIVO

ÁREAS EN LAS CUALES QUE SE TOMAN DECISIONES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Sobre el proceso

Para la elaboración de mermelada orgánica la empresa de los Gómez ha seguido una serie de pasos en cadena o sea, un PROCESO. Si usted es el encargado de producción en su empresa, ha de tener en cuenta que el proceso lo puede hacer en tandas o en series. También tiene que estudiar los equipos, la maquinaria, las herramientas y la distribución que ha de darle a la planta física.

Para definir el PROCESO PRODUCTIVO, Fidel debe tomar decisiones sobre si va a producir para surtir la demanda inmediata para una reserva de inventario, en grandes o pequeños volúmenes.

En la empresa agroindustrial, Fidel ha aplicado los conocimientos que le dieron sobre administración en varios cursos de capacitación. Antes de sacar al mercado la mermelada orgánica, debieron tomar decisiones sobre el proceso productivo. Fidel como administrador y Ricardo encargado de la producción de la empresa, saben que hay que tomar en cuenta lo siguiente:

1. Requerimiento de capital: las necesidades para el inventario, el equipo e instalaciones, comparándolas con la rentabilidad de la inversión.
2. Mercado: aceptación del producto, volumen, precio y utilidad, competencia actual y futura.
3. Mano de obra. Disponibilidad de mano de obra en la región.
4. Habilidades administrativas: posibilidades de capacitarse o de contratar personal con formación o habilidades en administración.
5. Materia Prima: disponibilidad y efectos en el producto y el proceso, si cambiara.
6. Tecnología: modificaciones que deben hacerse en las máquinas y equipos para ser competitivos.

En la vida muchos demuestran tener capacidad para realizar varias cosas. La administración de pequeñas empresas agroindustriales, se centran en su capacidad de producción (cuántas piezas, toneladas, frascos, kilos) por unidad de tiempo (hora, día, turno, mes) combinado con la capacidad financiera, es decir, de cuanto dinero disponemos.

También debe tenerse en cuenta:

- la medición de la capacidad actual de las instalaciones.
- El pronóstico de la demanda futura: ventas esperadas.
- Las necesidades de ampliar o no las instalaciones.
- Las alternativas para ampliar la planta.
- La evaluación de las alternativas.
- La toma de decisiones.

HAGA UN DETALLE DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCION DE SU EMPRESA. IDENTIFIQUE CADA MAQUINA, EQUIPO, INSTALACIONES Y OTROS

I I

¿ESTAN PRODUCIENDO POR DEBAJO DE SU CAPACIDAD?

PIENSE

¿QUE CAPACIDAD TIENE CON RESPECTO A LAS VENTAS QUE PROYECTA HACER?

PROGRAMACIÓN

Es importante que en las empresas como la suya distribuyan mejor la capacidad de producción, haciendo mejor uso del equipo, de la mano de obra y del espacio. Así todo será mejor aprovechado. Para ello debe tener en cuenta LA PROGRAMACION DE LAS TAREAS. En otras palabras, elaborar un programa o plan donde detalle las actividades y los tiempos. Con ello ha de definir qué hacer, cuando, quién y con que equipo.

LOS INVENTARIOS



Para prevenir la cantidad, fecha, volumen de pedidos, almacenaje de materia prima, productos en proceso y productos terminados a fin de facilitar la producción y atender la demanda de la clientela, Ricardo en sus funciones de encargado de producción, hace uso del INVENTARIO.

Cierto día, estando Alicia y Ricardo en las bodegas, comentaban con Fidel, el administrador, que tener inventarios tiene sus ventajas porque:

- Protege y da seguridad al productor contra la incertidumbre en el abastecimiento, demanda y tiempos de entrega.
- Reduce el valor de las compras y los costos de producción. Según Alicia, resulta más económico en cuanto a transporte, descuentos y costos de pedidos cuando se solicitan grandes cantidades.

- Protege contra cambios en la demanda y a la oferta. Así se anticipan a los cambios en cantidad, calidad o precio con la compra y acumulación de cantidades de productos.

En una pequeña empresa se deben llevar inventarios de materias primas, materiales de empaque y de productos terminados, como mínimo.

LA FUERZA DE TRABAJO

Antes hemos hablado de cómo nació la empresa de los Gómez. Todos ellos aportaron LA FUERZA DE TRABAJO para sacar adelante su agroindustria. Esta empresa familiar tiene presente algo que es importante. Los trabajadores deben estar satisfechos para que trabajen mejor. Por eso ten en cuenta que se debe:

1. Seleccionar a las personas de acuerdo con las necesidades de cada puesto, en cuanto a experiencia, honradez, conocimientos y otros.
2. Medir el promedio de rendimiento para cada tarea. Así se sabe quienes son mas eficientes.
3. Reconocer el desempeño, incentivar al trabajador de acuerdo a su rendimiento.
4. Supervisar los aspectos técnicos, administrativos y humanos con el propósito de crear un buen ambiente de trabajo.
5. Dar responsabilidad al trabajador en forma clara para evitar conflictos y bajas en la productividad.

¿TIENEN CLARAS LAS TAREAS Y LOS RENDIMIENTOS
MINIMOS LOS QUE TRABAJAN EN SU EMPRESA?

La calidad comienza en la mente del empresario y debe estar presente en la mente de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa. Ricardo Gómez, encargado de producción, sabe que la respuesta ante la competencia y la exigencia del cliente está en el control de calidad. Este comienza con el proceso de producción y para ello usted tiene que cuidar la calidad de:

Los materiales que ingresan a la planta.

La producción en proceso.

El producto terminado, antes de entregarlo al cliente o colocarlo en el inventario.

El producto, hasta que el consumidor lo adquiere y lo consume.

El éxito o fracaso de una empresa está en la buena o en la mala administración. Cuando Fidel toma una decisión en la producción de su empresa, ésta requiere de objetivos o criterios para evaluarla. Dichos criterios se resumen en costos, calidad, confiabilidad y flexibilidad.

Todo tiene su costo.

Los costos que cambian al tomar una decisión deben evaluarse y cuantificarse para tomar la decisión final. Así, usted puede preguntarse cuál es el costo de cambiar una máquina para aumentar la producción, pero además, debe agregarle los costos de electricidad, combustible, operarios y otros.

La calidad del producto.

Este objetivo permite evaluar la calidad del producto. Un cambio en el sistema de producción puede afectar de una u otra forma la calidad del producto y las ventas del mismo.

La confiabilidad de la empresa es básica.

Los faltantes en los inventarios, entregas no cumplidas oportunamente ni en forma satisfactoria, afectan la confiabilidad de la empresa. Todo esto aporta una serie de criterios a la hora de tomar decisiones sobre la programación, inventarios y procesos de producción.

Adaptarse es tener flexibilidad

la capacidad que tiene su empresa para adaptar sus operaciones a los nuevos requerimientos indica el nivel de flexibilidad que posee. La flexibilidad se puede medir con el tiempo que se necesita para cambiar de un producto a otro o para pasar de un nivel de producción a otro superior.

Vamos a compartir ahora un ejemplo para que usted analice el cumplimiento de estos cuatro objetivos.

La empresa de los Gómez se ha consolidado en la producción de mermeladas y envasado de hortalizas y sus ventas se han incrementado. Cuenta con una plantilla de 10 empleados entre la parcela, la administración y el mercadeo. Para ampliar su oferta de productos y atender la demanda evalúa la posibilidad de invertir en equipo. Así, mecanizan el la selección y el corte de las frutas y hortalizas. Estas actividades las vienen realizando seis trabajadores en forma manual.

En lo que se refiere a costos la decisión sobre la inversión la estudiaron a la luz del ingreso que generarían las nuevas máquinas, contra la producción de los operarios. Una decisión basada sobre las utilidades. Caso contrario se emplean los costos como criterio y entonces se compara el valor de la inversión contra la plantilla de trabajadores.

La calidad también se afectará con la decisión. Fidel, como administrador, ha estado analizando los efectos del uso del nuevo equipo sin alterar las características de los productos como color, sabor, nivel de azúcares y otros.

Sobre la confiabilidad del nuevo equipo analizaron el tiempo ocioso y de operación, de acuerdo con el diseño y mantenimiento requerido. La midieron en razón de la capacidad de producción del equipo para atender el aumento de la

clientela y lo compararon con la de los operarios. La nueva tecnología puede tener limitaciones comparada con las tareas realizadas por los operarios. Deben tomar la decisión de efectuar o no a la inversión, a partir del análisis de los puntos anteriores.

LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN CONLLEVA
UNA SERIE DE ANÁLISIS Y DECISIONES SOBRE LA
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN, TECNOLOGIA,
INVENTARIOS, CALIDAD Y MANEJO DE OPERARIOS

3. AREA DE FINANZAS

Usted pertenece a una empresa que tiene como meta aumentar sus ingresos. La administración financiera tienen por objetivo la consecución, asignación y manejo de los recursos monetarios de la empresa, con miras a maximizar sus ingresos. Usted como administrador recurre a fuentes internas o externas para lograrlo.

Las fuentes internas están conformadas por el capital o patrimonio que han aportado cada uno de los asociados a la empresa.

Las fuentes externas las forman los agentes crediticios: bancos con sus plazos de pago, tasas de interés preestablecidos. También los proveedores de bienes (materias primas y otros por cubrir en un periodo convenido)

Si su empresa busca financiamiento habrá que determinar la proporción del crédito y los aportes de capital de acuerdo con los costos

Para la toma de decisiones en el campo financiero, los instrumentos técnicos que Fidel toma en cuenta son: el Balance General de Situación, el Estado de Pérdidas y Ganancias, el flujo de Efectivo y las Razones o Coeficientes.

LOS ESTADOS FINANCIEROS

Conceptos Básicos.

“El Balance General está compuesto por el Activo, el pasivo y el capital. El Estado de Pérdidas y Ganancias se refleja en los ingresos, costos, gastos y utilidades.



Lo que tenemos.

En una de las reuniones de análisis Tomas y Luz Maria, encargados de la contabilidad, explican que todos los bienes y recursos que posee la empresa constituyen el activo. Pueden ser producto del aporte de los asociados obtenidos a través del crédito, a través de los apoyos otorgados por el gobierno u otra institución y que pertenecen a la empresa. Se les llama activos por la rapidez con que se pueden transformar en efectivo. Se subdividen en tres tipos.

Activo Circulante: Dinero, bienes o valores (efectivo en caja, depósitos bancarios, inventario y documentos por cobrar) convertibles en efectivo en un plazo igual o menor a un año.

Activo Fijo: bienes usados para producir y mantenerse en la empresa sin interés de ser vendidos a corto o mediano plazo (terrenos, edificios, maquinaria y equipo)

Activo diferidos: pagos efectuados por bienes y servicios con anticipación a la fecha del Balance General (impuestos pagados por adelantado, primas por seguros y otros)

Lo que debemos

Les quedo claro que cuando se adquieren fondos provenientes de entidades ajenas a la empresa, se está adquiriendo pasivo. Estos constituyen deudas u obligaciones a devolver en plazos determinados. Los pasivos son de tres tipos.

Pasivo circulante: obligaciones que deben cancelarse a corto plazo, un año o menos (créditos bancarios, deudas con proveedores, impuestos y otros).

Pasivo fijo: deudas por cancelar a largo plazo, más de un año (hipotecas y otros). Pasivo

diferido: Los recursos que la empresa ha recibido como pago adelantado por bienes que aun no ha entregado o servicios que no ha prestado (anticipo por productos aun no entregados)

Los aportes de capital

Fidel, Ricardo, Alicia, Tomas, Luz Maria, y los otros asociados han aportado recursos para conformar la empresa, hicieron el aporte original o capital social. También el capital o patrimonio se forma de los excedentes no distribuidos, denominados reservas o utilidades retenidas.

ECUACION CONTABLE DE LA CONTABILIDAD

El activo representa los recursos de los que dispone la empresa, el pasivo y el patrimonio son las fuentes para adquirir esos activos. Usted puede notar que hay una igualdad entre el activo con el pasivo y el patrimonio.

$$\begin{aligned} \text{Activo} &= \text{Pasivo} + \text{Patrimonio} \\ \$100,000.00 &= \$40,000.00 + \$60,000.00 \\ \$100,000.00 &= \$100,000.00 \end{aligned}$$

(Esta ecuación es la base de todo sistema contable y estado financiero)

El Balance General:

Si usted es el administrador de la empresa encontrará en el Balance General una muestra de la estructura y composición de los recursos financieros (Activos, Pasivos y capital). Es como una “fotografía financiera” de la situación de una empresa en un momento determinado.

En la asamblea general de la empresa de la familia Gómez, Tomás, como responsable de la contabilidad, presenta ante los asociados el siguiente Balance General para su análisis.

PRODUCTOS ALIMENTICIOS “LOS LAGOS”, S.A.
 BALANCE GENERAL AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2007
 (EN PESOS)

ACTIVO			
Circulante			
	Caja	\$ 80 000	
	Banco	130 000	
	Cuentas por cobrar	770 000	
	Inventario de mermeladas	80 000	
	Total		1 060 000
FIJO			
	Terrenos	350 000	
	Construcciones	42 000	
	Equipo	132 000	
	Total		524 000
TOTAL ACTIVO			<u>1 584 000</u>
PASIVO			
Circulante			
	Prestamos bancarios	50 000	
	Cuentas por pagar	18 000	
	Impuestos por pagar	2 000	
	Total		70 000
FIJO			
	Hipoteca por pagar	250 000	250 000
TOTAL PASIVO			<u>320 000</u>
CAPITAL CONTABLE			
	Capital aportado	821 600	
	Utilidades retenidas	442 400	
TOTAL CAPITAL			<u>1 264 000</u>
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL			<u>1 584 000</u>

Estado de pérdidas y ganancias

la empresa tiene como objetivo principal generar ganancias. Para saber si se ganó o perdió (utilidades o pérdidas) en un período determinado de tiempo (año fiscal, trimestre., cuatrimestre o semestre, usted puede usar el Estado de pérdidas y Ganancias también conocido como Estado de Resultados.

El Estado de Pérdidas y Ganancias está formado por ingresos, costos, gastos, utilidades o pérdidas:

INGRESOS - GASTOS = UTILIDAD (Cuando el ingreso es mayor a los gastos)

INGRESOS - GASTOS = PERDIDAS (Cuando el ingreso es menos que los gastos)

En el informe de la empresa de los Gómez, Tomás les presentó el siguiente Estado de Pérdidas y Ganancias.

PRODUCTOS ALIMENTICIOS “LOS LAGOS”, S.A.
 ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS.
 (Por el periodo 1º de Octubre 2005 al 10 de septiembre de 2006)

INGRESOS		
Venta de mermeladas	700 000	
Venta de hortalizas	80 000	
Otros ingresos	60 000	
Total ingresos		<u><u>840 000</u></u>
GASTOS		
Compra de insumos	200 000	
Salarios	80 000	
Combustible y lubricantes	70 000	
Depreciación de equipo	90 000	
Depreciación de construcciones	20 000	
Impuestos	20 000	
Gastos Generales	30 000	
Total gastos		<u><u>510 000</u></u>
UTILIDAD NETA		<u><u>330 000</u></u>

INDICES PARA EL ANALISIS FINANCIERO

Luz Maria les explicaba a los socios que cuando ellos van al médico, este les hace un chequeo o análisis. Los resultados indican si estamos bien o no de salud y se nos da la medicina que necesitamos. De igual manera, los Estados Financieros dan la información necesaria para que se analice el estado de la empresa a partir de los resultados. Para el análisis financiero se usan las razones, los coeficientes o índices financieros.

MEDIDAS DE LIQUIDEZ

Permiten detectar la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones a corto plazo. Para ello comparan los recursos que la empresa puede convertir en efectivo a corto plazo (activo circulante) con las obligaciones que debe atender a corto plazo (menos de un año)

Veamos el caso de la empresa Productos Alimenticios “los lagos”, S.A., según el informe del Balance General del periodo 2005-2006.

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante} = \$1,060,000}{\text{Pasivo circulante} = \$70,000} = \underline{\underline{\$15,14}}$$

Lo anterior significa que por cada peso que se debe se cuenta con \$15,14 para hacer frente la obligación, y desde luego, es evidente que es una obligación sana. Cuando la liquidez decrece puede acarrear problemas a la empresa para cubrir sus deudas. En el caso en que se eleve, indica un exceso de circulante.

MEDIDAS DE SOLVENCIA

Tomás, Luz Maria y Fidel han estado buscando las mejores medidas de solvencia para la empresa, saben que hay que relacionar la cantidad aportada por los asociados de la empresa. En otras palabras, miden el grado de control que poseen propietarios y acreedores.

Se estima que en una relación 50% - 50% entre deuda y capital es buena. Una relación superior significa pérdida de control de los propietarios, inferior significa desaprovechamiento del crédito. Sigamos con la empresa de los Gómez para ejemplificar:

$$\text{Razón de pasivo a capital} = \frac{\text{Pasivo total} = \$320,000}{\text{Capital} = \$1,264,000} = \$0,25$$

Los \$0,25 significa que por cada peso invertido por los asociados, los acreedores han aportado 0,25. Para una empresa agroindustrial es recomendable que la relación no sobrepase de 0,60.

MEDIDAS DE ROTACION DEL ACTIVO

Fidel piensa que es importante para su empresa saber y medir las veces que se le ha dado vuelta a los activos de su empresa. Para saber la rotación del activo se debe comparar las ventas con el activo circulante.

$$\text{Rotación del activo} = \frac{\text{Ventas} = \$689}{\text{Activo total} = \$1,300} = \$0,53$$

Fidel sabe que cuando el cociente es inferior a uno, su empresa tiene muchos activos. El margen de ventas disminuye la atención de los costos por las pocas utilidades para atender las obligaciones.

MEDIDAS DE RENTABILIDAD

Cuando usted quiere conocer el grado de rentabilidad de la empresa, puede obtenerlo comparando la utilidad neta con el patrimonio. Analice el caso de la empresa de la familia Gómez.

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta} = \$ 330 000}{\text{Patrimonio} = \$ 1 264 000} = \$ 0,26$$

Como puede usted notar, la rentabilidad de la inversión de los dueños alcanzó una remuneración del 2.6%, lo que al igual que los indicadores antes citados y comparados contra el historial de la empresa u otras similares al ramo ayuda a la

toma de decisiones del mantenimiento, incremento, reducción o eliminación de la inversión.

Otra medida de rentabilidad es la medición de la utilidad sobre las ventas y esto dice cuánto de cada peso vendido le quedará como utilidad neta.

$$\text{Rentabilidad de Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta} = \$ 330\,000}{\text{Ventas} = \$ 890\,000} = \$ 0,37$$

PRESUPUESTOS

Cuando una familia recibe su salario, dinero u otros ingresos los distribuye para satisfacer sus necesidades vitales (vivienda, salud, educación, vestido y otras). A esto se le llama presupuesto familiar. De igual manera usted lo realiza en su empresa cuando estima sus ingresos e inmediatamente calcula los pagos que debe hacer, Tomás señala que la elaboración, control y actualización de los presupuestos es una tarea constante de la empresa.

Entre las clases de presupuestos que puede realizar están:

Presupuestos de ventas. Presupuestos de operaciones. Presupuestos de gastos administrativos. Presupuestos de gastos de ventas. Presupuesto de caja. Presupuesto de utilidades.

Tomás le comentaba a Fidel que el presupuesto de ventas es muy importante, ya que a raíz de este se conforman los demás presupuestos. Este presupuesto dice cuántas unidades se espera vender, y por esto hay que calcular los costos de producción de ese número de unidades.

Al presupuesto que estima y resume los costos de materia prima, mano de obra y gastos de electricidad, combustibles y otros, se le denomine Presupuesto de Operaciones o de costos de Producción, explicó Tomás. El presupuesto de caja estima las entradas en efectivo (dinero) y las compara con las salidas de pagos efectivos. La diferencia entre ellos dice si existen problemas de escasez de fondos o excedentes de efectivo.

CON LA INFORMACION QUE SUMINISTRAN LOS
ESTADOS FINANCIEROS, SE PUEDE LLEVAR A CABO
UN ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA



EJERCICIO

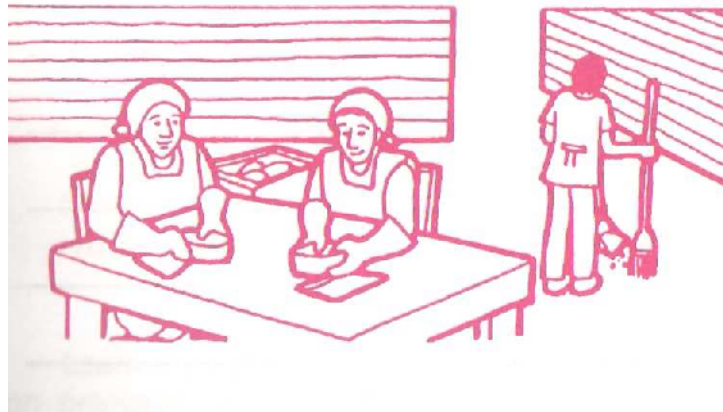
Explique brevemente cuales son los presupuestos que confecciona su empresa.

Estime las unidades de producto que espera su empresa vender en los próximos tres meses. Si vende a diferentes clientes, haga un cálculo por separado para cada tipo de cliente. Restaurantes, tiendas y otros.

Haga un cuadro donde tome en cuenta al menos tres meses. Para cada mes calcule las entradas de efectivo que esperan y los pagos que debe hacer en cada uno de esos meses. ¿Cuáles son los resultados?

4. RECURSOS HUMANOS

La administración de los recursos humanos de una empresa, sea pequeña, mediana o grande, tiene como objetivo el adecuado manejo de uno de los activos más importantes de la empresa: sus trabajadores. Es muy importante que el personal de la empresa, sean estos los operarios, los encargados del mercadeo, ventas, contabilidad, etc. Trabajen para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Para esto se necesita que los trabajadores sientan que pueden desarrollar sus capacidades y que se pueden realizar como personas.



Para la administración del recurso humano, la empresa debe inicialmente asegurarse de que está bien estructurada. Esto significa que la organización debe definir muy claramente las principales tareas de que deben desarrollar para que el negocio funcione bien. Ejemplo: una pequeña agroindustria productora de conservas identifica como las principales tareas las de producción, control interno, ventas y distribución. Esto significa que debe tener personal en cada una de ellas. El personal debe tener claras sus funciones y en general los demás principios que se vieron anteriormente.

Una empresa pequeña necesita una estructura pequeña, o sea, pocos puestos de trabajo. Seguramente el mismo dueño maneja la producción y tal vez contrate a alguien para las ventas. También él tomará las decisiones sobre el personal que tiene a su cargo y sobre cualquier problema que se presente en su negocio.

Dado que la gente es muy importante para asegurar el éxito de la empresa, el administrador de una empresa agroindustrial debe asegurarse de varias cosas, sea cual sea el tamaño de su empresa:

- a) Escoger a la gente más adecuada al trabajo y la empresa.
- b) Tener mecanismos adecuados para medir el rendimiento de los trabajadores
- c) Tener claro cuales son los incentivos con los que se va a premiar al personal o a estimularlos para que los rendimientos en la empresa sean mejores
- d) Identificar las necesidades del personal de mayor entrenamiento o capacitación para hacer mejor su trabajo.

Enseguida se explican cada uno de estos puntos.

Escoger a la gente mas adecuada = reclutamiento y selección

Cuando un administrador necesita personal, siempre se pone a pensar sobre las cualidades que debe reunir la persona que necesita: Ej.: estudios, experiencia, etc.

Encontrar a la gente adecuada para el puesto, no siempre resulta tarea fácil.

Para esto, se debe recurrir a algunos medios como la radio y periódicos para anunciar el puesto, o buscar al personal preguntándoles a personas de confianza. El objetivo es atraer a la gente que puede reunir los requisitos que la empresa ha establecido como adecuados para ese puesto.



Cuando se tiene los datos de las personas interesadas se procede con el análisis, para determinar cuál es el candidato que mejor reúne los requisitos. Una vez contratada la persona debe instruírsele sobre sus tareas.

Medición del rendimiento

A todo trabajador, sea operario o administrador, se le mide por sus resultados. Para medir esos resultados es necesario que se tenga claro cuál es el rendimiento promedio en cada una de las tareas.



El administrador debe establecer la frecuencia más apropiada para medir a los trabajadores. Por ejemplo: diaria, semanal, mensual, etc, y tener algún medio donde registrar esos rendimientos, como una libreta, fórmulas especiales, etc.

Incentivos o recompensa

Así como a un niño se le estimula y premia, es necesario también reconocer el buen trabajo de los trabajadores para que ellos se sientan parte de la empresa y que se valore su esfuerzo.

El reconocimiento del trabajo se puede hacer de varias formas, entre ellas: salarios, buenas condiciones de trabajo, bonificaciones, regalos, participación, oportunidad de estudio.



El otorgamiento de los incentivos debe hacerse con base en el rendimiento de los trabajadores y según la frecuencia que sea más adecuada para la empresa.

Adiestramiento/ capacitación

Los cambios en la tecnología, en los procesos, en la calidad de los productos, en el mercado, a menudo exigen la actualización de los trabajadores y de los socios de las empresas, como una forma de mejorar la competitividad.

Para mejorar las habilidades o los conocimientos del personal debe estudiarse cuáles son las necesidades y cualidades del personal actual de la empresa. Con base en esto se debe buscar quién ofrece la capacitación requerida y dónde se imparte.

La capacitación del personal es muy importante para mejorar la forma en que produce la pequeña empresa y debe verse como una manera de estimular y retener al personal.



Aparte de lo anterior, el empresario debe tener un adecuado registro del personal, que le permita llevar el control en todos los aspectos para los cálculos por ejemplo de salarios, liquidaciones y otros.

Los aspectos que se acaban de presentar son muy importantes para manejar el personal de la empresa. Usted debe ponerse a analizar cómo maneja a su personal en cada uno de estos puntos y talvez encuentre que todavía pueden hacerse algunos cambios, que no necesariamente requieren dinero, sino una nueva actitud de los pequeños empresarios.

Bibliografía base consultada

Serie de Capacitación en Agroindustria Rural, conformada por los siguientes manuales:

Promoción de la Agroindustria Rural: 1. Marco Conceptual de la Agroindustria Rural. 2. Preparación de Proyectos de Desarrollo Agroindustrial Rural. 3. Administración de la Empresa Agroindustrial Rural.

Gestión Administrativa y Financiera de la Empresa Agroindustrial Rural: 4. Principios de Contabilidad. 5. Análisis Financiero. 6. Análisis de Costos. 7. Administración de Personal. 8. Comercialización de Productos Agroindustriales.

Gestión Tecnológica de la Agroindustria Rural: 9. Conservación de Alimentos. 10. Tecnología de Productos Agroindustriales. 11. Control de Calidad e Higiene de Planta.

La totalidad de los derechos en los manuales citados como bibliografía base corresponden al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y fueron producidos en el marco del Proyecto “Capacitación para el Fomento de la Agroindustria Rural en los Países de América Central y República Dominicana” y fue un trabajo conjunto de la División de Capacitación de la Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales (DICCAI) y del Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural (PRODAR)

Bibliografía recomendada

Administración para MiPyMes. Programa de Capacitación y Modernización Empresarial PROMODE. Secretaría de Economía. Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa. www.economia.gob.mx. Lada gratuita 01 800 410 2000.

PROMODE Industrial. Administración. Secretaría de Economía. Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica. . www.economia.gob.mx. Lada gratuita 01 800 410 2000.

PROMODE. Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista. Capacitación Genérica en Establecimiento. Manual del Comerciante. Secretaría de Economía. Subsecretaría de Comercio Interior. Dirección General de Fomento al Comercio Interior. www.economia.gob.mx. Lada gratuita 01 800 410 2000.

Sitios de Internet consultados para el marco jurídico de la actividad empresarial en México.

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>

www.economia.gob.mx



ANEXOS

INFORMACION ADICIONAL PARA EL MODULO 1.

CRITERIOS BASICOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA ELECCION DE LA FIGURA JURIDICA MÁS ADECUADA A CADA PROYECTO EMPRESARIAL

Tipo de Sociedad	Sociedad de Producción Rural
definición	<p>La Sociedad de Producción Rural, no es una nueva figura asociativa, sino una alternativa más de asociación económica para los productores del campo, orientada a desarrollar actitudes y aptitudes para actuar en forma conjunta y de esta manera alcanzar objetivos comunes, satisfacer necesidades individuales y colectivas, además de propiciar implícitamente la unidad de acción, la participación activa, organizada y responsable para enfrentar los retos que plantea el proceso de organización social.</p>
Requisitos de constitución	<p>Resolución de la Asamblea de cada núcleo que participe en la organización, o bien, de los productores rurales en su caso (artículo 108 de la Ley Agraria).</p> <p>Elección de dos representantes de la Asamblea de cada núcleo y dos miembros designados de entre el Comisariado Ejidal o comunal y el Consejo de Vigilancia de cada participante, así como la determinación de sus facultades (artículo 108 y 109 de la Ley Agraria).</p> <p>Asamblea constitutiva, en la que se elige al Consejo de Administración y al Consejo de Vigilancia y se aprueban los estatutos (artículo 108 de la Ley Agraria).</p> <p>Protocolizar el acta constitutiva ante un fedatario público (artículo 108 de la Ley Agraria).</p> <p>Inscripción del acta constitutiva en el Registro Agrario Nacional (artículo 108 de la Ley Agraria).</p> <p>Las asociaciones rurales de interés colectivo, se deberán inscribir además en el Registro Público de Crédito Rural o de Comercio, cuando en ellas participen Sociedades de Producción Rural o uniones de éstas (artículo 110 de la Ley Agraria).</p> <p>Permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores (excepto ARIC y las uniones de ejidos). Asimismo, la Ley Agraria dispone en su artículo 109 que los estatutos de las organizaciones deberán contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> Denominación. Domicilio. Duración. Objetivos. Capital. Régimen de responsabilidad. Lista de miembros y normas para su admisión, separación, exclusión, derechos y obligaciones.

	<p>Órganos de autoridad y vigilancia. Normas de funcionamiento. Ejercicio y balance. Fondos, reservas y reparto de utilidades. Normas para su disolución y liquidación.</p>
No. de socios y tipo	<p>Se integra por la voluntad expresa de dos o más productores (personas físicas): ejidatarios comuneros, pequeños propietarios, campesinos sin tierra, avocados, inversionistas o la combinación de estos. Esta facultada para asociarse con otras Sociedades de Producción Rural y llegar a constituir Uniones.</p>
Objeto social	<p>Su objeto es coordinar actividades productivas, de asistencia mutua, de comercialización o realizar cualquier otro fin no prohibido por la Ley.</p> <p>Se propone realizar actividades de producción, transformación, comercialización y servicios en las áreas agropecuarias, forestales, mineras, piscícolas, acuícolas, turísticas, cinegéticas, etc.</p>
Capital social mínimo requerido	<p>De conformidad con el artículo 112 de la Ley Agraria podrá ser, de acuerdo al tipo de responsabilidad:</p> <p>LIMITADA La aportación inicial será de 700 veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal.</p> <p>ILIMITADA No se requiere aportación inicial.</p> <p>SUPLEMENTADA. La aportación inicial será de 350 veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal</p>
Formalización y registros	
Situación fiscal	
Marco jurídico	<p>Su constitución y funcionamiento se sustentan en la Ley Agraria. Título Cuarto: Las Sociedades Rurales, artículos 111, 112 y 113. Además de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Artículo 27, Fracción VII.</p>

Tipo de Sociedad	Sociedad Cooperativa
definición	Es una figura jurídica en la que sus socios usufructúan extensiones de terreno propio para el aprovechamiento integral de los recursos renovables y/o no renovables en unidades económicas de explotación (Ley Agraria).
Requisitos de constitución	Definir la calidad de socio, puede ser Pequeño Propietario o Ejidatario. Reunir los siguientes documentos: - Escrituras de las propiedades de los socios (Si es pequeño propietario). - Copia certificada del Certificado de Derechos Agrarios (Si es ejidatario). Actas de nacimiento actualizadas de cada uno de los socios (Original). Credencial de identificación (De elector. licencia de manejo o cartilla militar). Proporcionar el domicilio de cada socio. Definir el no. de hectáreas destinada para la actividad de cada socio. Definir la actividad preponderante de la Sociedad.
No. de socios y tipo	Contar con un mínimo de 2 socios. personas físicas.
Objeto social	Satisfacción de necesidades individuales y colectivas a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios (cualquier actividad económica lícita).
Capital social mínimo requerido	No se fija. Se integra con aportaciones en dinero, bienes y trabajo.
Formalización y registros	El contrato social debe constar por escrito ante Fedatario e inscribirse en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio quién informará a SEDESOL. Registro Federal de Contribuyentes.
Situación fiscal	Exentas del Impuesto Sobre la Renta*.
Marco jurídico	Ley General de Sociedades Mercantiles, artículos 1 y 212. Ley General de Sociedades Cooperativas. Ley Agraria, artículos 50, 75, 125 al 133.

Tipo de Sociedad	Sociedad de Solidaridad Social
definición	Es una figura jurídica que se caracteriza por la propiedad colectiva de los medios de producción y que los socios destinan una parte del producto de su trabajo a un fondo de solidaridad social
Requisitos de constitución	<p>RFC y CURP de cada socio</p> <p>Proporcionar 5 posibles nombres para la sociedad, en orden de preferencia.</p> <p>Actas de nacimiento actualizadas de cada uno de los socios (Original y copia).</p> <p>Credencial de elector. Licencia de manejo o cartilla militar (Original y copia).</p> <p>Proporcionar los siguientes datos: Domicilio, actividad y aportación de cada socio.</p> <p>Definir la actividad preponderante de la Sociedad.</p> <p>Definir el nombramiento de sus directivos.</p>
No. de socios y tipo	Mínimo quince socios. Personas físicas de nacionalidad mexicana.
Objeto social	La creación de fuentes de trabajo; prácticas que tiendan a la conservación y mejoramiento de la ecología; explotación racional de los recursos; producción, industrialización y comercialización de bienes y servicios.
Capital social mínimo requerido	No se menciona.
Formalización y registros	Permiso constitutivo de la S R E. Acta constitutiva notariada por Fedatario público y con autorización de la SRA. Registro Federal de Contribuyentes.
Situación fiscal	Parcial-mente exentas del Impuesto Sobre la Renta*.
Marco jurídico	Ley de Solidaridad Social, artículos del 1 al 43. Ley Agraria, artículo 5° transitorio. Reglamento económico interno

Tipo de Sociedad	Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial
definición	Es una figura jurídica mercantil simplificada que constituye como Persona Moral a personas físicas que realizan actividades de transformación. Su constitución es inmediata, debido a que no requiere de protocolización para su plena validez además de estar exenta de costos ante la Secretaría de Relaciones Exteriores.
Requisitos de constitución	R F C y C U R P de cada socio Proporcionar 5 posibles nombres para la sociedad, en orden de preferencia. Actas de nacimiento original y 4 copias (La original es para cotejo). Mixta.- La combinación de las dos anteriores <ul style="list-style-type: none"> • Credencial de elector. Licencia de manejo o cartilla militar en 4 copias • Definir los cargos administrativos, la actividad preponderante y la disolución si alguno de los socios fallece.
No. de socios y tipo	Contar con un mínimo de 2 socios y un máximo de 10
Objeto social	
Capital social mínimo requerido	La aportación mínima al capital social es de \$ 3,000.00 para la cual se deberá definir el tipo de exhibición que se hará, las que pueden ser: Efectivo.- Presentar copia de un cheque de caja, expedido por cualquier banco a nombre de la sociedad. Especie.- Presentar copias de facturas o constancias de materias primas (expedidas por el municipio).
Formalización y registros	
Situación fiscal	
Marco jurídico	Ley Federal para el Fomento a la Micro industria

Tipo de Sociedad	Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)
definición	
Requisitos de constitución	
No. de socios y tipo	Mínimo dos socios y máximo cincuenta. Personas físicas o morales.
Objeto social	Combinación de recursos o esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico y que constituya una especulación comercial**.
Capital social mínimo requerido	\$ 3000 y responsabilidad de los socios limitada a aportaciones. 50% exhibición.
Formalización y registros	El contrato social debe constar por escrito ante N. P. e inscribirse en el Reg. Público de la Propiedad y el Comercio en la Sección de S. C. Si se posee terrenos rústicos también debe ser inscrita en el R A N. R F C.
Situación fiscal	Parcialmente exentas del Impuesto Sobre la Renta*.
Marco jurídico	Ley de Sociedades Mercantiles artículos 1, 58 al 86. Ley Agraria, artículos 50, 75, 125 al 133

Tipo de Sociedad	Sociedad Civil (S. C)
definición	
Requisitos de constitución	
No. de socios y tipo	Dos o más personas físicas
Objeto social	Combinación de recursos o esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico pero que no constituya una especulación comercial. interesa para empresas prestadoras de servicios**.
Capital social mínimo requerido	No se menciona
Formalización y registros	El contrato social debe constar por escrito ante N. P. e inscribirse en el Reg. Público de la Propiedad y del Comercio en la Sección de Sociedades Civiles. Si se posee terrenos rústicos también debe ser inscrita en el R A N. R F C.
Situación fiscal	Parcialmente exentas del Impuesto Sobre la Renta*.
Marco jurídico	Código Civil en materia federal, artículos 2688 al 2735. Ley Agraria, artículo 50.

Tipo de Sociedad	Asociación en participación
definición	
Requisitos de constitución	
No. de socios y tipo	Mínimo dos socios. Personas físicas o morales.
Objeto social	Combinación de recursos o esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico
Capital social mínimo requerido	No se determina, de hecho se da en la forma que convenga en los contratos
Formalización y registros	Ninguno, no necesita
Situación fiscal	Parcial-mente exentas del Impuesto Sobre la Renta*.
Marco jurídico	Ley Gral. de Sociedades Mercantiles, artículos 252 al 259. Ley Agraria, artículos 50 y 5° transitorio. L F R A en art. 138, 144 y 145.

Tipo de Sociedad	Asociación Civil.
definición	
Requisitos de constitución	
No. de socios y tipo	Mínimo dos socios. Personas físicas o morales
Objeto social	Realizar un fin común, que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico.
Capital social mínimo requerido	No se determina para acceder a crédito debe contar con recursos mínimos para iniciar un proyecto.
Formalización y registros	El contrato social debe constar por escrito ante Notario Público e inscribirse en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio. Registro Agrario Nacional y Registro Público de Crédito Rural. Registro Federal de Contribuyentes.
Situación fiscal	Parcial-mente exentas del Impuesto Sobre la Renta*.
Marco jurídico	Código Civil para el Distrito Federal (o de la Entidad correspondiente) art. 2670 a 2687. Ley Agraria, artículos 50, 108, 109 y 5° transitorio



PROYECTO DESARROLLO SOCIAL INTEGRADO Y SOSTENIBLE,
CHIAPAS, MÉXICO – UNIÓN EUROPEA.

Director General
Rodolfo Díaz Sarvide

Director de Participación Social y Desarrollo Territorial
Raúl Pérez Pérez

Director de Economía Solidaria y Desarrollo Local
Jorge Iván Briseño Buendía

Director de Cohesión Social e Innovación Tecnológica
Mauro Valle Santiago

Director de Administración
Carlos A. Zavaleta Grajales

Cerrada Francisco Sabinal Núm. 139
Col. Francisco Sabinal, Zona Centro
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas C.P. 29020
Tel. (01 961) 1256814 y 1253033



PROYECTO DE DESARROLLO
SOCIAL INTEGRADO Y
SOSTENIBLE CHIAPAS, MÉXICO