

la empresa
al



IICA



MANUAL DE CAPACITACION EN AGROINDUSTRIA RURAL

Administración de la Empresa
Agroindustrial Rural

3

CA
CR-3
93
3

PROGRAMA III: ORGANIZACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL
PROGRAMA COOPERATIVO DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL RURAL (PRODAR)

DIRECCION DE INFORMACION, COMUNICACION, CAPACITACION Y ASUNTOS INSTITUCIONALES (DICCAI)
DIVISION DE CAPACITACION

Digitized by Google





MANUAL DE CAPACITACION EN AGROINDUSTRIA RURAL

Administración de la Empresa Agroindustrial Rural

3

PROGRAMA III: ORGANIZACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL
PROGRAMA COOPERATIVO DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL RURAL (PRODAR)

DIRECCION DE INFORMACION, COMUNICACION, CAPACITACION Y ASUNTOS INSTITUCIONALES (DICCAI)
DIVISION DE CAPACITACION

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
Octubre, 1993.

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita del IICA.
Las ideas y planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios de los autores y no representan necesariamente el criterio del IICA.

A partir de octubre de 1993, el Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA) y la Dirección para la Coordinación de Asuntos Institucionales (DICA) se fusionaron en una nueva unidad del IICA, la Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales (DICCAI).

La DICCAI a través de su Servicio Editorial e Imprenta, es responsable por la edición de estilo, fotomecánica e impresión de esta publicación.

Manual de capacitación en agroindustria rural / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural y Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales. – San José, C.R. : IICA. Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural, 1993.

11 v.; 22 cm. – (Serie Manuales de Capacitación / IICA, ISSN 1022-0070 ; no. A1/SC-93-03)

Contenido: v.1. Marco conceptual de la agroindustria rural – v.2. Preparación de proyectos de desarrollo agroindustrial rural – v.3. Administración de la empresa agroindustrial rural – v.4. Principios de contabilidad – v.5. Análisis financiero – v.6. Análisis de costos – v.7. Administración de personal – v.8. Comercialización de productos agroindustriales – v.9. Conservación de alimentos – v.10. Tecnología de productos agroindustriales – v.11. Control de calidad e higiene de planta

1. Capacitación. 2. Complejos agroindustriales. I. IICA. Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural. II. IICA. Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales. III. Título. IV. Serie.

AGRIS E21

DEWEY 338.107

EL PROYECTO DE CAPACITACION PARA EL FOMENTO DE LA AGROINDUSTRIA RURAL, PARA CENTROAMERICA Y REPUBLICA DOMINICANA, RECIBE EL APOYO TECNICO Y FINANCIERO DE LA COOPERACION TECNICA FRANCESA Y DEL CIRAD-SAR.

SERIE MANUALES DE CAPACITACION

ISSN 1022-0070

A1/SC-93-03/03

Z...
C-SC-CR-3
1993
1.3

Contenido

• Prefacio	4
• Introducción	5
• Objetivo	9
• La Administración en la Empresa Agroindustrial rural	13
• Funciones del administrador	17
• Areas funcionales de la empresa	31

Prefacio

La unidad didáctica que tiene en sus manos forma parte de la serie Capacitación para el fomento de la Agroindustria Rural (AIR) y es el resultado de una iniciativa del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), a través de la División de Capacitación del Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA), y del Programa de Desarrollo Agroindustrial Rural (PRODAR) que opera en el marco del Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural (Programa III).

Este material tiene como destinatarios a los capacitadores y promotores de las pequeñas empresas agroindustriales rurales.

Este primer módulo denominado Promoción de la Agroindustria Rural, se compone de tres unidades didácticas: Marco Conceptual de la AIR; Preparación de Proyectos de AIR y Administración de la Empresa AIR.

El proceso de elaboración ha sido un trabajo conjunto del CIDIA-División de Capacitación y PRODAR, quienes acordaron los destinatarios, las áreas temáticas, la selección de los especialistas que escribieron el documento técnico base.

Posteriormente ambas unidades dieron el seguimiento al equipo que realizó el diseño didáctico del material, así como al proceso de validación con potenciales usuarios.

Dado que los destinatarios finales de este módulo pertenecen a diversos países, estamos iniciando un proceso de adecuación de algunos vocablos y unidades de medida a cada uno de ellos para tener en cuenta la diversidad existente. Por lo mismo se prefiere definir la presente publicación como un "manual matriz" más que como un manual en condiciones de ser usado tal cual.

Con esta publicación esperamos contribuir efectivamente a la formación de los Recursos Humanos que las pequeñas empresas agroindustriales requieren para mejorar su gestión ante los desafíos planteados por el proceso de modernización del sector agropecuario.

San José, Costa Rica
1993

Introducción

Tradicionalmente, la pequeña empresa agroindustrial 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 experimentan las economías de nuestros países, nuevos productos están llegando a las tiendas y supermercados, casi siempre con calidades superiores a los nacionales y con precios atractivos para los consumidores.

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

La pequeña agroindustria rural 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, la administración agroindustrial cobra 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 pequeñas agroindustrias rurales, en este manual se presentan los conceptos básicos que debe conocer todo dirigente o gerente de una empresa agroindustrial rural.

Para su estudio el módulo se ha dividido en cuatro temas generales:

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

Los temas dos y tres 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 al pequeño empresario tomar decisiones para realizar una gestión administrativa cada día mejor.



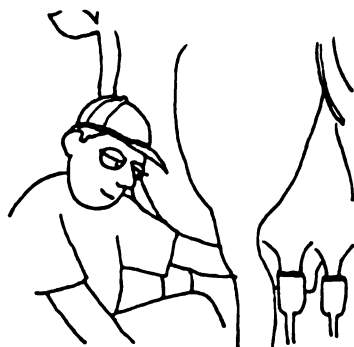
Objetivo



Comprender los conceptos básicos de la Administración Empresarial, necesarios para realizar una eficiente gestión de la agroindustria rural.

**Administración
en la Empresa
Agroindustrial Rural**

Toda empresa necesita administración



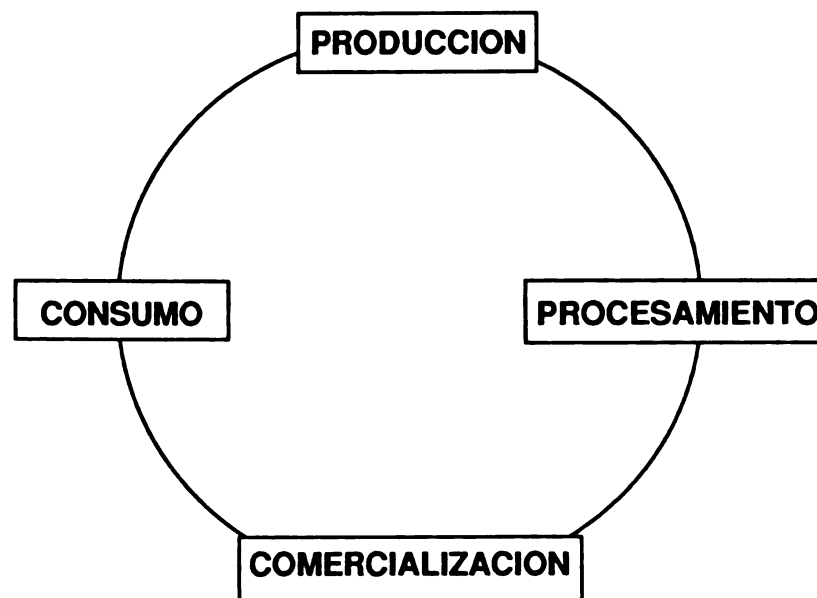
Aquella mañana de lunes, como era usual en "Las Brisas", con el sol nacía un gran movimiento. Una pequeña fábrica de queso, natilla y yogur dirigida por un grupo de productores de leche, quienes decidieron asociarse y montar una agroindustria, a fin de dar valor a la leche y generar empleo en la zona, iniciaba una jornada más de trabajo.

Roberto y Luisa Ruiz fueron de los primeros en llegar a la planta.

Ellos, muy conscientes de la competencia que se está dando en el sector de los lácteos, 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 sí 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 sí.



La empresa "Las Brisas", vive las diferentes fases o etapas del proceso de administración.

PRODUCCION

AGRICOLA: Obtienen la leche como materia prima.

PROCESAMIENTO: Elaboran el queso, natilla, mantequilla y yogur.

DISTRIBUCION: Hacen llegar los productos al consumidor a través de abastecedores y supermercados.

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

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 "pequeña empresa.

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 agroindustrial utilizando principios como:

- | | | |
|---------------|----|----------------------|
| -planeación | | -la producción |
| -organización | en | -la comercialización |
| -dirección | | -el personal |
| -control | | -las finanzas |



Para suplir la demanda cada empresa organiza y combina sus recursos

En la administración de una empresa agroindustrial es necesario usar técnicas y herramientas para apoyar la toma de decisiones.



Las herramientas, las técnicas y la habilidad para administrar aseguran mayor competitividad y rentabilidad.



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



Funciones del Administrador



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

¿Cómo se administra?



El día transcurre con su normal ajetreo, todo en la empresa de "Las Brisas" es movimiento, cortar, pesar, empacar, almacenar...

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

Mientras observa con admiración la agilidad de Roberto al cortar y empacar el queso, piensa en su propio negocio.

Roberto se remontó al pasado para contar a don Jacinto la historia de su pequeña empresa.

La familia Ruiz está formada por cinco hermanos varones, quienes junto con sus esposas y otros vecinos, también productores de leche, han consolidado la empresa 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 los productos en su propia casa. Ahí llegaban los vecinos a comprar la natilla con sus propios frascos o recipientes para que les vaciaran la leche y hasta con el plato para poner el queso.

Cuando ellos asumieron la administración del negocio empezaron a buscar la forma de convertirla en pequeña empresa; además, querían introducirse en el mercado. Y lo hicieron de la siguiente manera:

-¡Con un negocio así, sí dan ganas de trabajar!

-Pero no ha sido fácil don Jacinto, nada fácil.



LA PLANEACION

- a) Los hermanos Ruiz se reunieron con algunos vecinos productores de leche 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 mercadeo, 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 mercadeo: 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 los 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

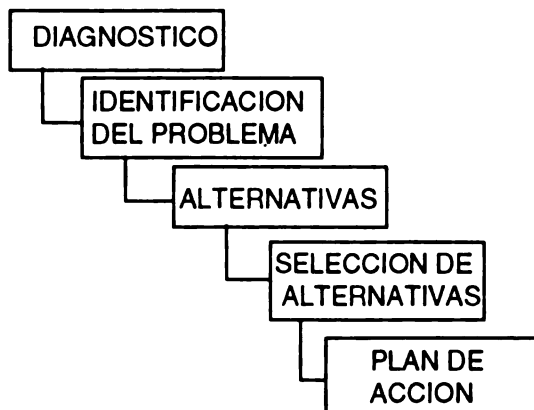
- los objetivos
- las posibilidades
- las necesidades



El proceso de planeación debe ser preciso en cuanto a:

- qué hacer?*
- cuánto en recursos se necesita*
- cómo se hará?*
- quién lo hará?*
- con cuáles recursos se hará?*

Este esquema nos permite ver fácilmente el proceso de planeación:



ORGANIZACION



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 pequeña agroindustria.
- si hay un dueño o un administrador, y
- si hay un ayudante, un encargado de la producción, operarios.

Conteste...

1. ¿Cuál es la tarea principal de su negocio?
2. ¿Qué produce y para qué clientes?
3. ¿Cuánta gente tiene trabajando y cuáles son los puestos de cada uno?
4. ¿Existe 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"

¡Qué interesante resultaba para don Jacinto la conversación con Roberto!



Es importante organizarse de acuerdo con el tamaño de la empresa.

Cuando el papá de los Ruíz manejaba su pequeña empresa lo hacía todo: ordeñaba las vacas, preparaba el queso, 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.



Rubén es el administrador. Roberto y Luisa están encargados de las ventas. Ramón y su esposa Carmen son los encargados de la contabilidad. Mientras que Ricardo tiene a su cargo la producción y Rafael al personal.

La Unidad de Mando

"Nadie puede servir a dos señores"



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 coordinación 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 poder cumplirla.

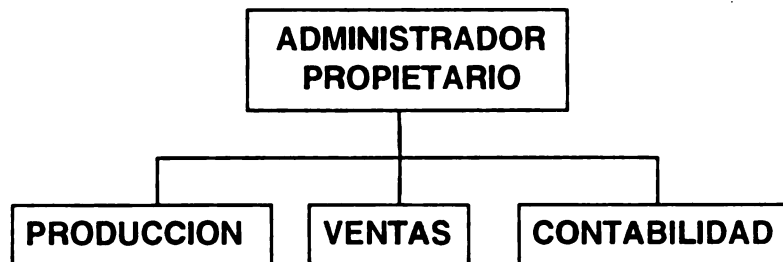
Si me piden que produzca 100 cajas de natilla, necesito autoridad para lograrlo.



La organización de la empresa

Aquí ¿quién manda?

Roberto 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 quiénes dirigen y quiénes 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 **ORGANIZACION**.*

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

A. ORGANIZACION LINEAL

- 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 el dueño y tiene toda la autoridad.
- El jefe se encarga de todos los aspectos.

B. ORGANIZACION FUNCIONAL

- 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 empresa.

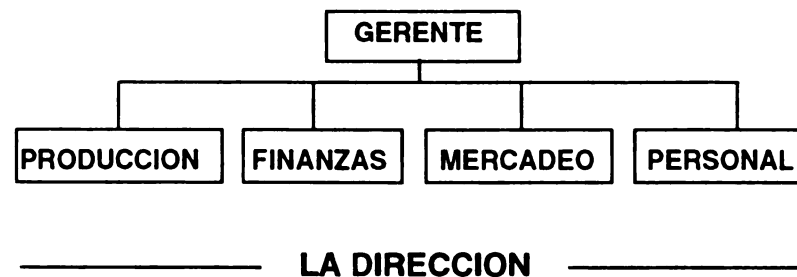
Pero cuando la empresa crece, aparecen las

DESVENTAJAS:

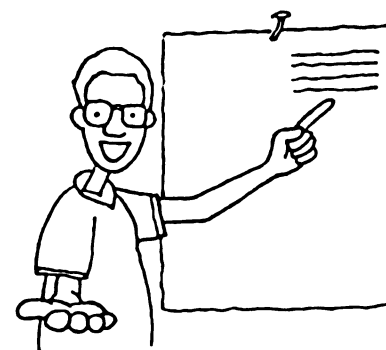
- No hay especialización.
- No hay flexibilidad.
- No hay capacitación en los distintos aspectos.
- Hay arbitrariedad.
- Hay recargo de detalles.
- El jefe se vuelve imprescindible.
- La empresa se hace vulnerable.

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:



¡Rubén es un buen director!



Lo que Rubén 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 pautas. Su mejor forma de dirigir ha sido coordinando. Él 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 por qué de la orden, la cumplirá por su importancia, no por su obligatoriedad.

c) La vía jerárquica:

"Trasmitir 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, éstos 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?

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



La comunicación

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

Él 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

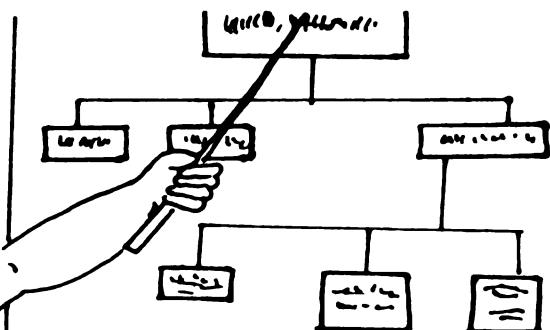


Este será el empaque que utilizaremos para la leche.



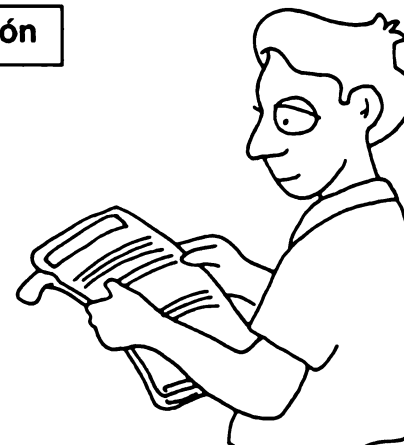
Rubén tiene autoridad en la empresa y esto hace que tome decisiones que producen los efectos esperados.

La delegación



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

La supervisión



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 leche y examinando la calidad para luego hacer los quesos, Ricardo fiscaliza que esta tarea cumpla con los requisitos de la empresa.

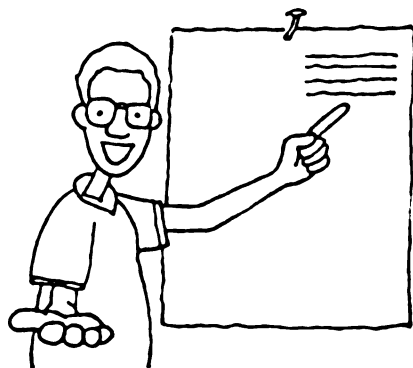
La motivación



Vamos a premiar al mejor empleado del mes.

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

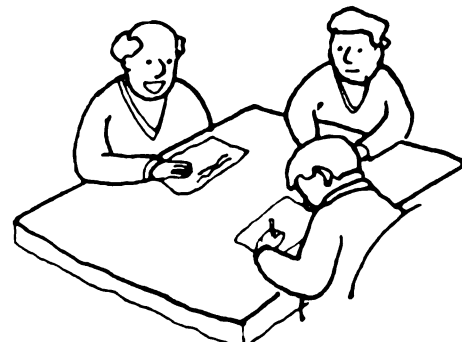
El liderazgo



Por sus características de líder, Rubén fue escogido como administrador de la empresa. Él 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 agroindustria rural es importante controlar el volumen y la calidad de la producción, las ventas, los costos y las utilidades. Los hermanos Ruiz 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.



Controlares 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 cuánto dinero necesita su empresa en los 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 Rubén ha tenido como administrador se debe, en gran parte, a su capacidad para tomar decisiones y hacerlas atractivas.

Rubén, 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 cuál 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:

- ¿qué se va a hacer?
- ¿cuándo se va a hacer?
- ¿quién lo hará?
- ¿cómo se llevará a cabo?
- ¿en qué 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 Ruiz 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 los 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, Rubén conversa con Ricardo encargado de la producción con Rafael, encargado del ordeño; con Ramón, encargado de la fabricación de quesos con Carmen, la contadora, y con Roberto y Luisa, encargados de las ventas.

Rubén les planteó la situación y la necesidad de corregirla.

El interés y 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 temas 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.

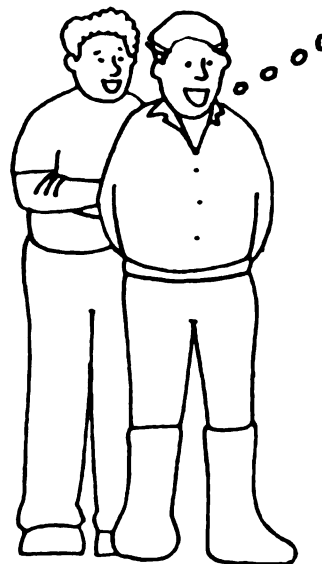
Lo que en realidad necesitaban era un plan y una reorganización. Se había agotado la mañana, pero el interés se mantenía, así que almorzaron juntos para seguir conversando.

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 serviría para arreglar la situación y que no se quedaría en el aire.

Todos estaban satisfechos de lo que habían hecho. Rubén 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:

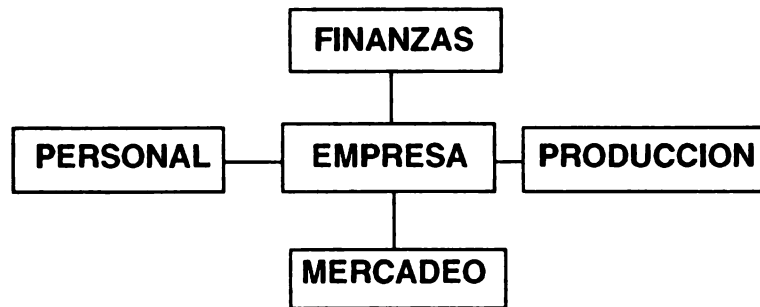
- planeamiento
- organización
- dirección
- control y
- toma de decisiones

Areas Funcionales de la Empresa

Area de Mercadeo
Area de Producción
Area de Finanzas
Area de Recursos Humanos

1. AREA DE MERCADEO

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



Cuando 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, Rubén, como administrador de la empresa de los Ruiz, debe tomar en cuenta cuatro factores básicos:

- Las características del producto o servicio.
- El precio con que saldrá al mercado.
- La forma de distribución a emplear.
- 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 Ruiz han planificado y organizado muy bien su pequeña empresa. Como productores agroindustriales pretenden sacar al mercado un nuevo tipo de queso. Rubén ha solicitado a los asociados de la empresa realizar una investigación que les permita conocer:

- El tamaño y tendencia del mercado para el producto.
- Los factores que influyen en el demanda: nivel de ingreso, estilo de vida, legislación, política económica, tecnología y otros.
- Las posibilidades de segmentación del mercado : por población, geografía de la zona, volumen y tamaño unitario, usos del producto.
- El momento o etapa de vida del producto (introducción, crecimiento, madurez o declinación).
- 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 Ruiz 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 estos elementos, el empresario tomará la decisión adecuada sobre el producto que lanzará al mercado y sus características.

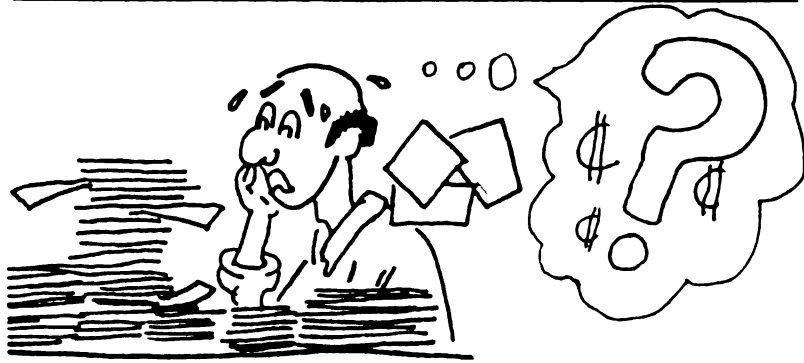
Lanzar un nuevo producto hummm...
tamaño, peso, empaque, forma, colores,
tallas, sabores, estilos, calidades....



EL PRECIO

"Todo tiene su valor"

Los Ruiz 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 cuándo comienzan a haber **utilidades**, después de cubrir los costos y compromisos. Esto quiere decir cuántas unidades debe vender la empresa para cubrir sus 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.

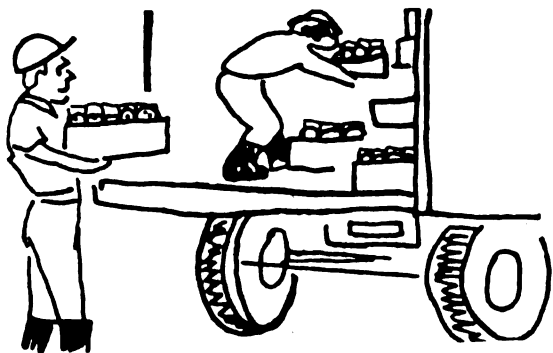


Las pequeñas empresas, por su tamaño y estructura de costos, normalmente se ven obligadas a seguir los precios que la competencia fija. Sin embargo, ante la apertura de mercados, aún el pequeño empresario se ve en la obligación de calcular bien sus costos para establecer el precio de sus productos.

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 Ruiz planearon producir queso amarillo, lo primero en lo que pensaron fue en la **DISTRIBUCION**.



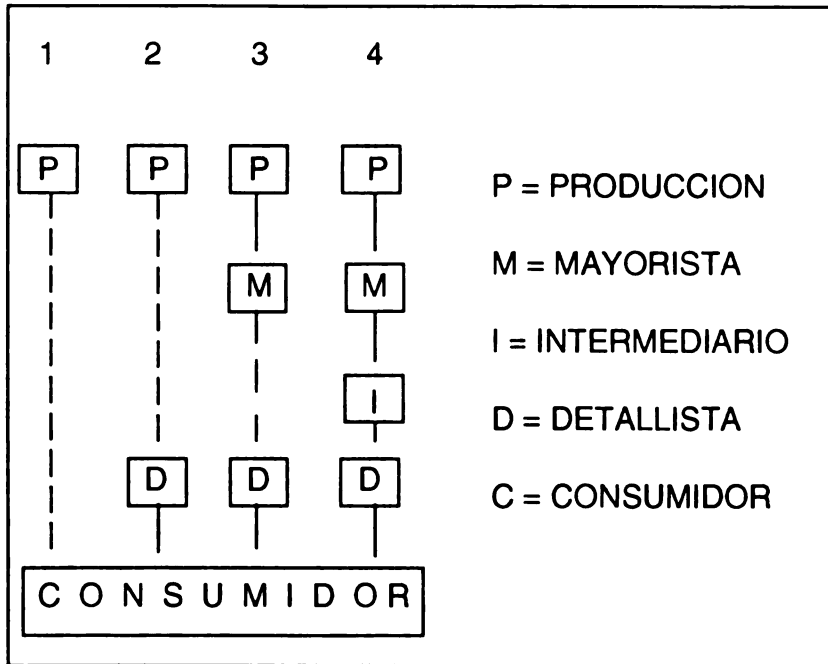
La DISTRIBUCION constituye el enlace entre su empresa y el cliente

La pequeña empresa agroindustrial de los Ruiz generó todo un movimiento de sus asociados. Rubén 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 queso amarillo 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 Roberto— 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**.*

Carmen 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:

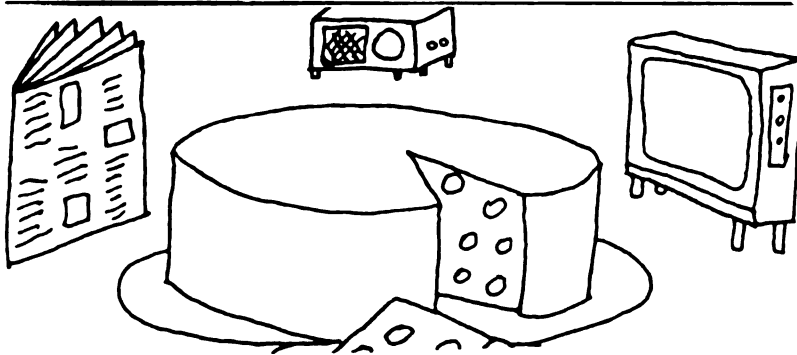


Las empresas pequeñas casi siempre venden sus productos directamente al detallista o al consumidor.

¿Cuáles son las formas en que su empresa distribuye sus productos?

LA PROMOCION

"Ojos que no ven, corazón que sí siente"



VISUALES:
Prensa, revistas,
hojas volantes,
afiches.

LA PROMOCION ES EL MEDIO POR EL CUAL EL EMPRESARIO INFORMA A LOS CONSUMIDORES SOBRE LAS CARACTERISTICAS DE SU PRODUCTO

Es importante que en su empresa tomen en cuenta un dicho popular "Lo que no se enseña, no se vende". Y de verdad que hay razón en ello, porque para que el corazón sienta, el ojo tiene que ver. Por eso la **PROMOCION** 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 el queso amarillo debían 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.

**AUDITIVOS:
Radio,
altoparlantes, y
otros.**

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:

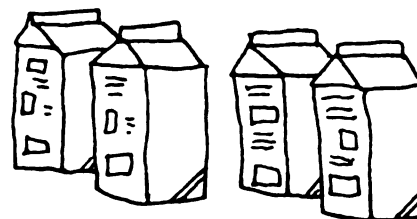
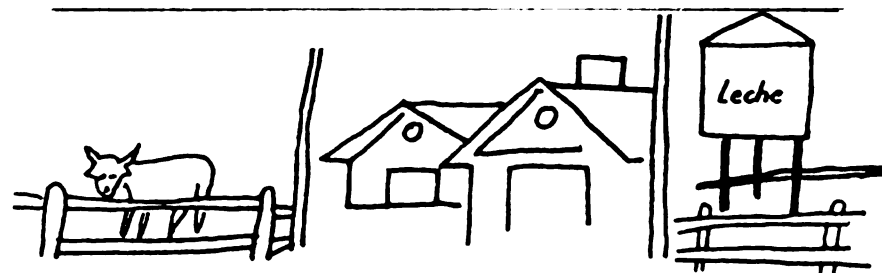
Hemos estado analizando lo referente al MERCADEO; ahora tomando en cuenta su experiencia, le solicitamos que seleccione un producto de su empresa o de alguna que conozca para que :

- a) Identifique 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.
- ch) Canales de distribución: venta directa al consumidor, sodas, restaurantes, pulperías, supermercados y otros.
- d) Publicidad que se realiza: volantes, explicación personal al cliente, radio y otros.

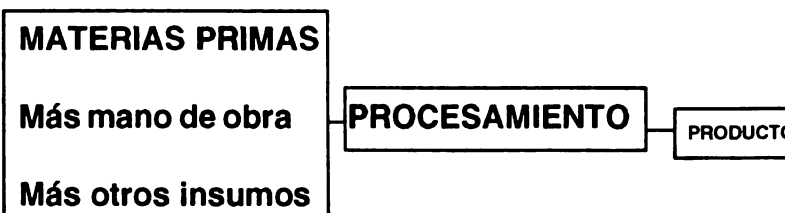
Cuando haya terminado este estudio, ya tiene usted un plan de mercadeo para el producto escogido.

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

2. AREA DE PRODUCCION



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



AREAS EN LAS CUALES QUE SE TOMAN
DECISIONES EN LA ADMINISTRACION DE LA
PRODUCCION

Sobre el proceso

Para la elaboración del queso amarillo la empresa de los Ruiz 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**, Rubén debe de tomar decisiones sobre si va a producir para surtir la demanda inmediata para una reserva de inventario, en grandes o pequeños volúmenes.

En la pequeña empresa agroindustrial, Rubén ha aplicado los conocimientos que le dieron sobre administración en un curso de capacitación. Antes de sacar al mercado el queso amarillo, debieron tomar decisiones sobre el proceso productivo. Rubén 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 centra en su **capacidad** de producción (cuántas libras, toneladas, frascos, kilos) por unidad de tiempo (hora, día, turno, mes).

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

¿ESTAN PRODUCIENDO POR DEBAJO DE SU CAPACIDAD?

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

PROGRAMACION

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, cuándo, quién y con qué 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 Carmen y Ricardo en las bodegas, comentaban con Rubén, 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 Ramón, 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 producto terminado, como mínimo.

LA FUERZA DE TRABAJO

Antes hemos hablado de cómo nació la pequeña empresa de los Ruiz. 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 tiene en cuenta que se debe:

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

¿TIENEN CLARAS LAS TAREAS Y LOS RENDIMIENTOS MINIMOS LOS OPERARIOS 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 Ruiz, 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 mala administración. Cuando Rubén toma una decisión en la producción de su empresa, ésta requiere de objetivos o criterios para evaluarla. Dichos criterios se resumen en **costo, 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** en 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 Ruiz se ha consolidado en la producción de leche y sus ventas se han incrementado. Cuenta con una planilla de 10 empleados entre la finca, la administración y el mercadeo. Para ampliar su oferta de productos y atender la demanda evalúan la posibilidad de **invertir** en equipo. Así, mecanizan el ordeño y el procesamiento de la leche. Estas actividades las vienen realizando seis operarios en forma normal.

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 planilla.

La **calidad** también se afectará con la decisión. Rubén , como administrador, ha estado analizando los efectos del uso del nuevo equipo sin alterar las características de los productos como color, sabor, nivel de grasa 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 la inversión, a partir del análisis de los puntos anteriores.

**LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION
CONLLEVA UNA SERIE DE ANALISIS Y
DECISIONES SOBRE LA CAPACIDAD DE
PRODUCCION, 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 tiene 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 ha aportado cada asociado 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 cancelar en un período 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 Rubén toma en cuenta son: el Balance General de Situación, el Estado de Pérdidas y Ganancias, el Flujo de Caja y las Razones o Coeficientes Financieros.

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 Carmen, la contadora, explica 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. 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 quedó 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 aún no ha entregado o servicios que no ha prestado (anticipo por productos aún no entregados).

Los aportes de capital

Rubén, Luisa, Carmen, Ramón y los otros asociados han aportado recursos para conformar la empresa, 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 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**.

Activo	=	pasivo	+	patrimonio
¢1 000 000	=	400 000	+	600 000
¢1 000 000	=	¢1 000 000		

(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 su empresa en un momento determinado.

En la Asamblea General de la empresa de la familia Ruiz, Carmen, como contadora, presenta ante los asociados el siguiente **Balance General** para su análisis.

AGROINDUSTRIAL RUIZ S.A.
BALANCE GENERAL AL 30 DE SETIEMBRE DE 1992
(EN COLONES)

ACTIVO		
Circulante		
Caja	¢ 80 000	
Banco	130 000	
Cuentas por cobrar	770 000	
Inventario de quesos	80 000	
Total		1 060 000
FIJO		
Terrenos	350 000	
Construcciones	42 000	
Equipo	132 000	
Total		524 000
TOTAL ACTIVO		1 584 000
PASIVO		
Circulante		
Préstamos 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		320 000
CAPITAL CONTABLE		
Capital aportado	821 600	
Utilidades retenidas	442 400	
TOTAL CAPITAL		1 264 000
 TOTAL PASIVO MAS CAPITAL		 1 584 000

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 o 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 menor que los gastos)

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

AGROINDUSTRIAL RUIZ S.A.		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS.		
(Por el período 1^o de octubre 1991 al 10 de setiembre de 1992)		
INGRESOS		
Venta de quesos	700 000	
Ventas de natilla	80 000	
Otros ingresos	60 000	
Total ingresos		<u>840 000</u>
GASTOS		
Compra de insumos	200 000	
Salarios	80 000	
Combustible y lubricantes	70 000	
Depreciación equipo	90 000	
Depreciación construcciones	20 000	
Impuestos	20 000	
Gastos generales	30 000	
Total gastos		<u>510 000</u>
UTILIDAD NETA		<u>330 000</u>

INDICES PARA ANALISIS FINANCIERO

Carmen les explicaba a los asambleístas que cuando ellos van donde el médico, éste 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 Ruiz S.A, según el informe del Balance General del período 91-92

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

Lo anterior significa que por cada colón que se debe se cuenta con ¢15,14 para hacer frente a la obligación, y a ojos está 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

Carmen y Rubén han estado buscando las mejores **medidas de solvencia** para la empresa, saben que hay que relacionar la cantidad que han aportado los acreedores en relación con la cantidad aportada por los asociados de su empresa. En otras palabras, miden el grado de control que poseen propietarios y acreedores.

Se estima que 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 Ruiz para ejemplificar:

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

Los ¢ 0,25 significa que por cada colón 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

Rubén 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.

$$\text{Rotación del Activo} = \frac{\text{Ventas} = \text{¢ } 840\,000}{\text{Activo total} = \text{¢ } 1\,300} = \text{¢ } 0,53$$

Rubén 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 Ruiz:

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

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.

$$\text{Rentabilidad de ventas} = \frac{\text{Utilidad neta} = \text{€ } 330\,000}{\text{Ventas} = \text{€ } 890\,000} = \text{€}0,39$$

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. Carmen 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:

- Presupuesto de ventas.**
- Presupuesto de operaciones.**
- Presupuesto de gastos administrativos.**
- Presupuesto de gastos de ventas.**
- Presupuesto de caja.**
- Presupuesto de utilidades.**

Carmen le comentaba a Rubén que el Presupuesto de ventas es muy importante, ya que a raíz de éste 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 denomina Presupuesto de Operaciones o de Costos de Producción, explicó Carmen. 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 excedente de efectivo.

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

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

- a) Escoger la gente más adecuada al trabajo y a la empresa.
- b) Tener mecanismos adecuados para medir el rendimiento de los trabajadores.
- c) Tener claro cuáles 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.

Seguidamente se explica cada uno de estos puntos.

Escoger la gente más 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 periódico para anunciar el puesto, o buscar al personal preguntándole 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 tienen 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 dueños 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 las 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.

**Esta edición se terminó de imprimir
en la Sede Central del IICA
en Coronado, San José, Costa Rica,
en el mes de noviembre de 1993,
con un tiraje de 500 ejemplares.**



ISSN 1022-0070

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) se complace en ofrecer esta serie de manuales dirigidos a capacitar técnicos y dirigentes campesinos en el área de gestión empresarial de la agroindustria rural.

La serie ha sido producida en el marco del Proyecto "Capacitación para el Fomento de la Agroindustria Rural en los Países de América Central y República Dominicana", y es 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), que tiene su sede en el Programa III: Organización y Administración para el Desarrollo Rural.

Para la ejecución de este proyecto, se cuenta con el apoyo técnico y financiero de la Cooperación Técnica Francesa y del CIRAD/SAR de Francia.

La serie Capacitación en Agroindustria Rural se conforma de los siguientes manuales:

PROMOCION 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. Se ofrece además un video promocional "Agroindustria Rural: Pilar del Desarrollo".

GESTION 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.

GESTION TECNOLOGICA DE LA AGROINDUSTRIA RURAL: 9. Conservación de Alimentos. 10. Tecnología de Productos Agroindustriales. 11. Control de Calidad e Higiene de Planta.

Si desea ejemplares adicionales de los manuales incluidos en la Serie Manuales de Capacitación del IICA, sírvase contactar con el Jefe de la División de Capacitación mediante los canales de comunicación que aparecen seguidamente:

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Sede Central / Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: 29-02-22 /
Cable: IICASANJOSE / Télex: 2144 IICA CR / FAX (506)29-47-41, 29-26-59 IICA COSTA RICA