

# Manual de Gestión Empresarial, Administración del Negocio y Contabilidad de costos



Juntos  
podemos



Ministerio de Agricultura  
y Ganadería (MAG)



## REPRODUCCIÓN

Este material ha sido reproducido en el marco del programa PAF Cadenas Productivas, del Plan de Agricultura Familiar (PAF).

El documento original fue editado, impreso y distribuido por el Proyecto de Desarrollo Productivo (PDP), ejecutado por FOMILENIO/CHEMONICS/IICA.

Su contenido se ha retomado por la utilidad de la información. Se otorgan los créditos respectivos para una reproducción justa, respetando su autoría.

## ¿QUÉ SE NECESITA PARA HACER UNA EMPRESA O NEGOCIO Y MANTENERLA EXITOSA?



### ES NECESARIO CONOCER:

1. Qué es y qué hace nuestra empresa o negocio.
2. La figura de empresario.
3. El medio en que se desarrolla la empresa.
4. Los recursos con que cuenta nuestra empresa.
5. Los elementos para administrar la empresa y sus recursos

A continuación se describen cada uno de estos elementos:

### I. LA EMPRESA

Para ser exitoso un empresario debe conocer su empresa, lo que es y lo que hace

¿Pero y qué es una empresa?



La palabra EMPRESA viene de la palabra EMPRENDER, lo que quiere decir comenzar y/o desarrollar un plan que necesita de mucha dedicación y esfuerzo para el crecimiento del negocio.



Empresa es una fuente de productos o servicios que permiten que el(a) empresario(a) y su familia obtengan mejores condiciones de vida. La empresa es el instrumento empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de productos y servicios existentes en la economía.

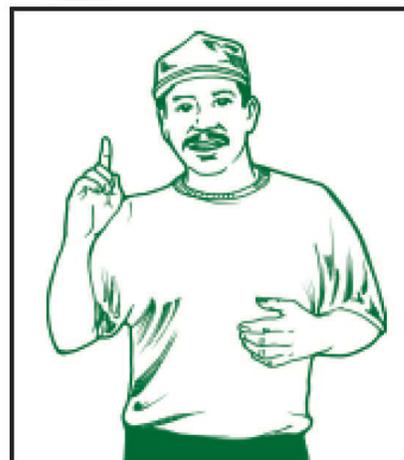
Por ejemplo:  
Procesamiento de jaleas y mermeladas  
Un comedor  
Venta de fruta fresca etc.

## II. EL EMPRESARIO

Ahora que ya sabemos que es una empresa, veamos que es un Empresario

Un empresario es un individuo que:

- Toma acciones creativas para construir algo de valor a partir prácticamente de ideas.
- Tiene ideas de qué actividades hacer para obtener ganancias y tiene la capacidad de hacer que esas ideas se desarrollen.
- Oferta algo que los demás necesitan y pueden comprarlo



## “LAS BUENAS IDEAS SON COMUNES, RARO ES QUIEN PUEDE LLEVARLAS A LA PRÁCTICA”.

### ¿Qué se necesita para ser un empresario exitoso?

No todos los empresarios son exitosos, se necesita tener ciertas características para lograrlo. Pero antes, vamos a definir lo que entendemos por éxito:



#### **Éxito:**

Es el resultado feliz de un negocio o actuación; es decir cuando obtenemos resultados positivos de lo que hacemos o nos proponemos.

Por ejemplo:

- Cuándo logramos vender los productos o servicios que ofertamos.
- Cuándo logramos concretar una nueva idea o un nuevo producto que nos planteamos desarrollar.
- Cuándo nuestra empresa adquiere prestigio o renombre.

### CARACTERÍSTICAS PARA EL ÉXITO DE MI EMPRESA

Tener una empresa no es suficiente para ser empresario.

Para ser empresario se necesita:

#### **Motivación**

Aquello que me hace actuar. Mis sueños, ideales y proyectos, que al cumplirse me dan satisfacción.

#### **Actitud favorable**

Disposición, voluntad para hacer las cosas. Mi firmeza, intuición, iniciativa, etc.

#### **Aptitudes**

Los talentos y las habilidades. Un estilo valeroso, práctico, realista, competitivo, etc.

#### **Intereses**

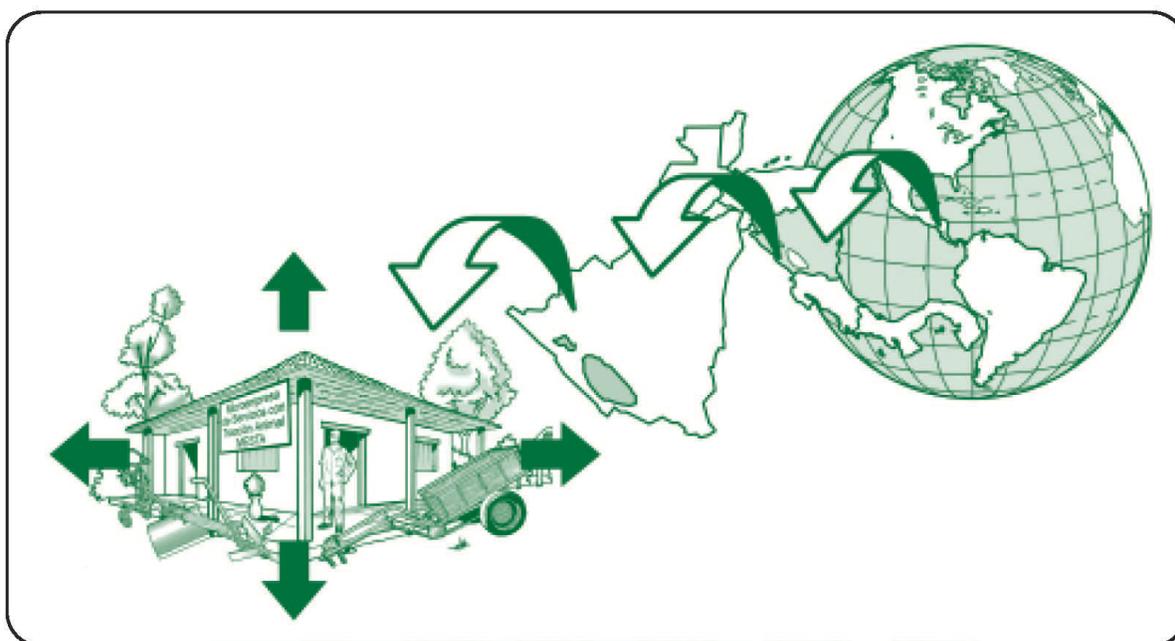
Un compromiso y una actuación según los propósitos que a uno le convienen.

#### **Conocimiento**

Saber cómo se hacen las cosas y cómo se administra la empresa, sacando el mejor provecho de los recursos disponibles.

### III. LA EMPRESA Y SU ENTORNO

Ninguna empresa es una isla, por el contrario se desarrolla en un medio geográfico, social, económico y político internacional, regional y nacional del cual no puede desentenderse.



A este medio se le llama entorno, es decir lo que rodea a la empresa y está conformado por una serie de factores que de una u otra forma afectan el desempeño de la empresa y ésta a su vez ejerce influencia sobre él. Esta influencia puede ser positiva o negativa.

#### ¿Cuáles son los factores del entorno que pueden ejercer influencia en el comportamiento de mi empresa?

- **La economía y las finanzas del país:** La inflación, la tasa de cambio y las tasas de interés.
- **La política económica:** Los impuestos, los aranceles, la privatización de los servicios, etc.
- **La Legislación,** es decir todas aquellas leyes o reglamentos que facilitan o fomentan o que por el contrario prohíben o regulan las actividades económicas y productivas.

- **Los aspectos sociales:** Los niveles de pobreza, el desempleo, las creencias, los hábitos de consumo, la urbanización, etc.
- **Los cambios o necesidades tecnológicas:** Los avances o la aparición de nuevos, productos o servicios.

¿O sea que si por ejemplo, a través de nuestra empresa se reparan los caminos de acceso a las comunidades esto afecta el entorno?

Claro que sí, lo afecta positivamente, porque al contar con buenos caminos, será más fácil sacar la producción, tener acceso a los servicios básicos y sobretodo habrá mayor desarrollo en nuestras comunidades.



## ¿Como influye la empresa en el entorno?

Como ya apuntábamos, nuestra empresa también influye en el entorno a partir de las actividades que realiza. Esta influencia puede darse porque:

### 1. Ofrece productos y servicios

Mi empresa al ofertar productos:

- Satisface necesidades de las personas que lo utilizan.
- Contribuye a mejorar las actividades productivas, ya que la reparación y mantenimiento periódico de caminos rurales con equipos de tracción animal facilita la comercialización de productos entre las comunidades beneficiadas.
- Genera nuevas posibilidades a los consumidores, los que pueden escoger entre los servicios que ofrece mi empresa y los que ofrecen otras empresas.



## 2. Demanda productos o servicios

Las empresas demandan de productos (insumos) o servicios de otras empresas, instituciones o individuos para ejercer sus actividades, lo que contribuye a generar riqueza en la sociedad.

## 3. Genera empleos y es fuente de trabajo

Las personas que trabajan en las empresas son remuneradas, lo que les permite a la vez cumplir su rol de consumidores y resolver sus necesidades.

## 4. Actúa en la comunidad

Una conducta positiva hacia ésta favorece el desarrollo de ambos. Esto significa preocuparse del manejo de los desperdicios, la presentación de las instalaciones, el apoyo a la solución de los problemas del barrio, etc.

Muchas empresas que no se preocupan de la contaminación ambiental o de la salud de los clientes, son obligadas a cerrar.

## ¿Cómo utilizar el entorno para mejorar el éxito de mi empresa?

Dirigir, administrar y hacer funcionar una Empresa no es una tarea fácil. Es un reto que requiere una energía y determinación para tomar los problemas y convertirlos en oportunidades.

No es suficiente querer tener éxito, hay que saber que hacer para lograrlo y prepararse para eso. Mientras mejor se comprenden los problemas, mejores soluciones se encuentran, posibilitando el éxito.



### Algunas conductas y actividades que ayudan al éxito:

- Estar informado de las tendencias económicas leyendo diarios y revistas.
- Participar en asociaciones gremiales y exigirles a éstas información económica de su sector y de la situación general.
- Poner atención a lo que dicen los profesionales respecto del acontecer económico.
- Estar atento a la regulación medioambiental relacionada con mi actividad.

## IV. LA EMPRESA Y SUS RECURSOS

### ¿Qué es una empresa económica?

Es una combinación de RECURSOS que se organizan en una serie de actividades, para lograr unos resultados, los cuales dependen de la satisfacción de los clientes.

### ¿Cuáles son esos recursos?

**1. Recursos humanos**, es decir las personas que trabajan en ella y que buscan su desarrollo.

**2. Recursos financieros**

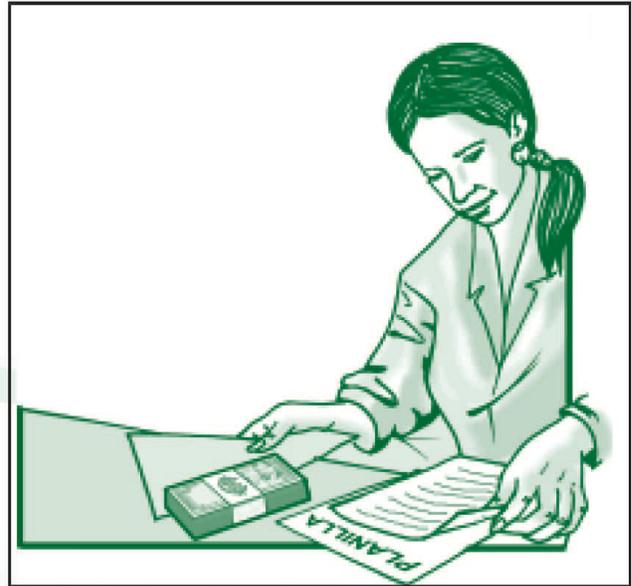
- El dinero
- Los ahorros
- El crédito

**3. Recursos técnicos**

- Los conocimientos técnicos
- La maquinaria
- Los equipos

**4. Otros recursos**

- Materias primas
- Materiales
- Mercancías
- El local



Las personas son el recurso más importante de la empresa porque su trabajo es el que utiliza y aprovecha los recursos para lograr los resultados.



**Cuando hay dinero, máquinas y materias primas, pero no hay nadie que las utilice, no existe una empresa.**

## V. LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

### ¿Qué es la administración?

Es el conjunto de decisiones que se toman para aprovechar los recursos de la empresa y lograr sus objetivos.



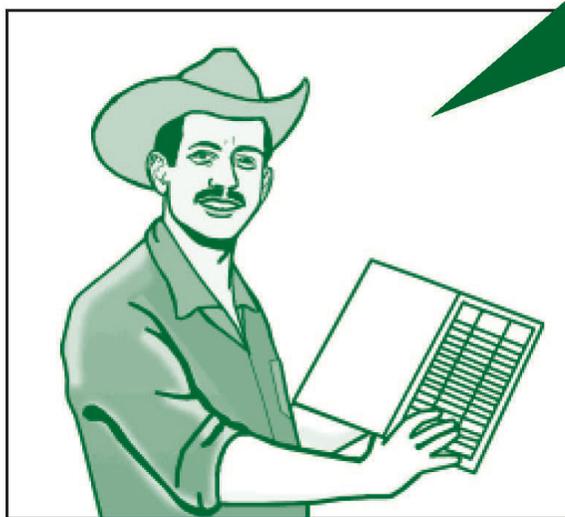
**La administración es un proceso que cuenta con las siguientes etapas:**

- LA PLANIFICACIÓN
- LA ORGANIZACIÓN
- EL CONTROL
- LA DIRECCIÓN

### A. PLANIFICACIÓN

#### ¿Qué es la planificación?

La planificación es un conjunto de decisiones que se toman para llevar a cabo el futuro del negocio, además nos ayuda a controlar el logro de nuestros propósitos y objetivos o sea los resultados.



Planificar consiste en establecer anticipadamente lo que se ha de hacer, cómo hacerlo, con que recursos y quién ha de hacerlo.

La planificación, es un instrumento para distribuir esfuerzos de una manera ordenada, lo que permite a su vez luchar de forma más efectiva contra lo imprevisto.



**Yo improvisé y mi empresa va de mal en peor!!!**



**Yo planifiqué y mi empresa es exitosa.**

## ¿Cuáles son los elementos de una buena planificación?

- **DIAGNÓSTICO** exacto y acertado
- **OBJETIVOS** bien definidos
- **ESTRATEGIAS EFICACES** para lograr los objetivos
- **CRITERIOS DE EVALUACIÓN** para medir el logro de los objetivos.

### EL DIAGNÓSTICO

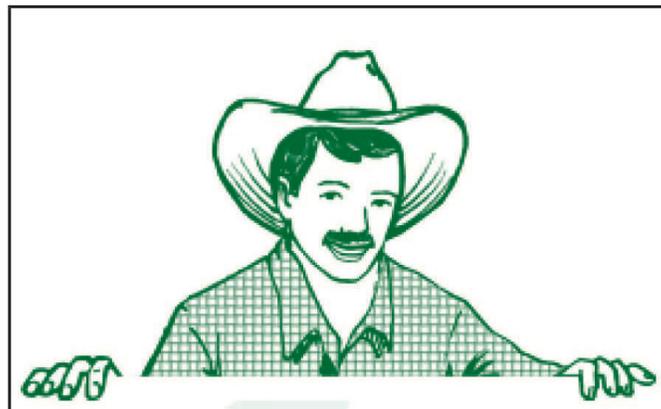
Debe ser siempre:

**REALISTA** quiere decir, que vea las cosas tal como son, sin falsas ilusiones.

**COMPLETO** quiere decir, que tome en cuenta la realidad de la empresa y la realidad del medio que la rodea.

## OBJETIVOS

Los objetivos son los resultados que me propongo alcanzar en la empresa en un plazo determinado y pueden ser:



### A corto plazo:

Lo que me propongo realizar en los próximos seis meses.

### A mediano plazo:

Lo que me propongo realizar en los próximos dos años.

### A largo plazo:

Lo que me propongo realizar más allá de los próximos dos años.

### Los objetivos determinan:

¿QUÉ voy a hacer? ¿DÓNDE lo voy a hacer?

¿A QUIÉN encargaré de hacerlo?

¿CUÁNDO y en CUÁNTO tiempo lo voy a hacer?

¿CÓMO lo voy a hacer?



Los objetivos deben ser:

Característica	Descripción	Ejemplo
Claros	Deben plantearse con frases claras y afirmativas	Estableceré 2 manzanas de mango asociado con piña
Concretos	Deben especificar el quién, qué, dónde y cuánto se pretende realizar	El grupo de procesamiento elaborará 100 frascos de mermelada de piña y 75 libras de pulpa de nance
Establecer resultados	Deben establecer un estado futuro a lograr, en lugar de actividades o procesos	En el año 2011 se duplicará la cantidad de fruta procesada
Realistas	Deben ajustarse a la realidad de la empresa	Se producirán 50,000 libras de mermelada de piña
Flexibles	Deben ajustarse a situaciones cambiantes e impredecibles	Se producirán de 30,000 a 50,000 libras de mermelada de piña dependiendo de la materia prima
Medibles	Deben contener un factor de medición	En el año 2011, los ingresos de la empresa aumentarán un 25%

## B) ORGANIZACIÓN

**Organización:** es ordenar la empresa, los asociados, los recursos y funciones de la misma, para de esta forma facilitar el logro de los objetivos propuestos.



**Organización del Espacio:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

**Organización del Tiempo:** Un tiempo para cada tarea, cada tarea a su debido tiempo.

**Organización del trabajo:** Para organizar el trabajo hago lo siguiente:

- Hago una lista de todas las tareas que se realiza en mi empresa y las agrupo por áreas.
- Determino quien es la persona responsable de realizar cada tarea o cada grupo de tareas.
- Analizo la relación que existe entre las diferentes tareas y las organizo en diferentes secuencias.
- Escojo la secuencia más adecuada.

**La organización de las personas:** Un cargo para cada persona a su cargo.

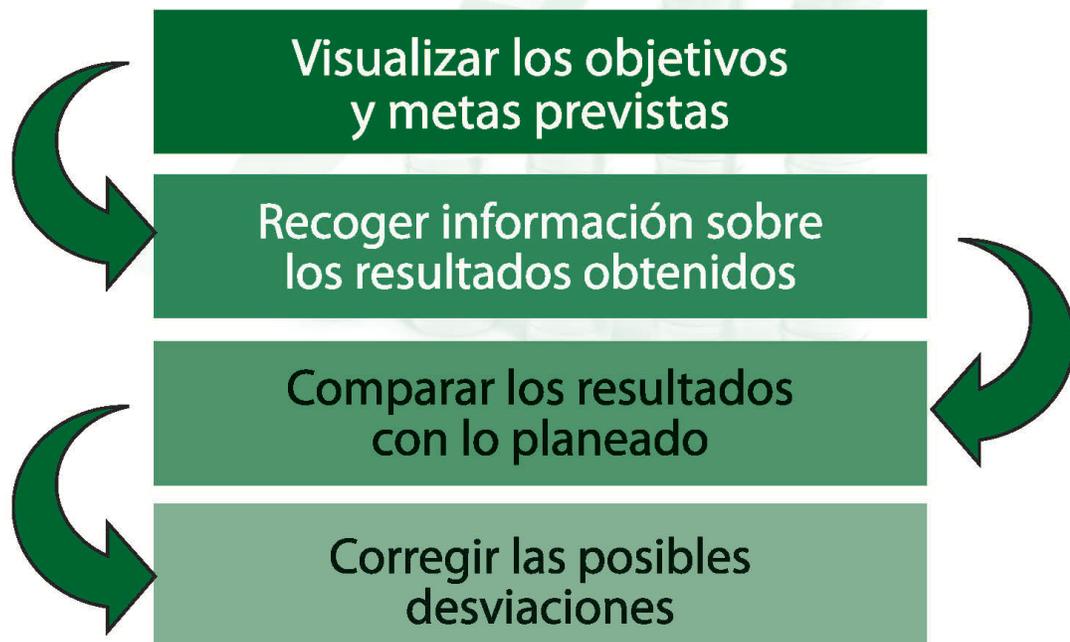
**La organización del dinero:** Es la distribución de los recursos de la empresa, para obtener de ellos el mayor rendimiento posible.

## C. CONTROL

Es la comparación de los planes con los resultados para verificar si se han cumplido y para corregir las desviaciones en la realización de los proyectos.



Fases del control



## D) DIRECCIÓN

La dirección consiste en guiar y coordinar a las personas para que realicen su trabajo con entusiasmo y responsabilidad. Una buena dirección, es señal de un buen liderazgo.



El líder es la persona que despierta en los demás el deseo de imitarlo o de seguirlo porque:

Es entusiasta

- Tiene ideas novedosas
- Hace bien las cosas
- Está siempre dispuesta a aprender
- Trabaja en equipo con sus colaboradores

Para ejercer una buena dirección hay que tener cinco habilidades básicas:

1. Habilidad para comunicarse
2. Habilidad para motivar a los demás
3. Habilidad para ejercer la autoridad
4. Habilidad para negociar
5. Habilidad para tomar decisiones



## Comunicación



Es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás a través de la transmisión de ideas, mensajes, datos reflexiones, opiniones, valores, etc.

Un buen comunicador es el que sabe transmitir y sabe recibir un mensaje.

## Negociación

Negociar es llegar a un acuerdo con otra u otras personas de manera que dicho acuerdo favorezcan y benefician a ambas partes.

La negociación es el proceso que utilizamos para satisfacer nuestras necesidades cuando otra persona tiene el control de lo que deseamos.

## Toma de decisiones

Tomar decisiones es escoger una entre varias alternativas; escogiendo la mejor la que nos produzca mayor beneficio o satisfacción.



Al dirigir asumimos la responsabilidad de tomar decisiones para manejar la empresa, para resolver los problemas y para aprovechar las oportunidades.

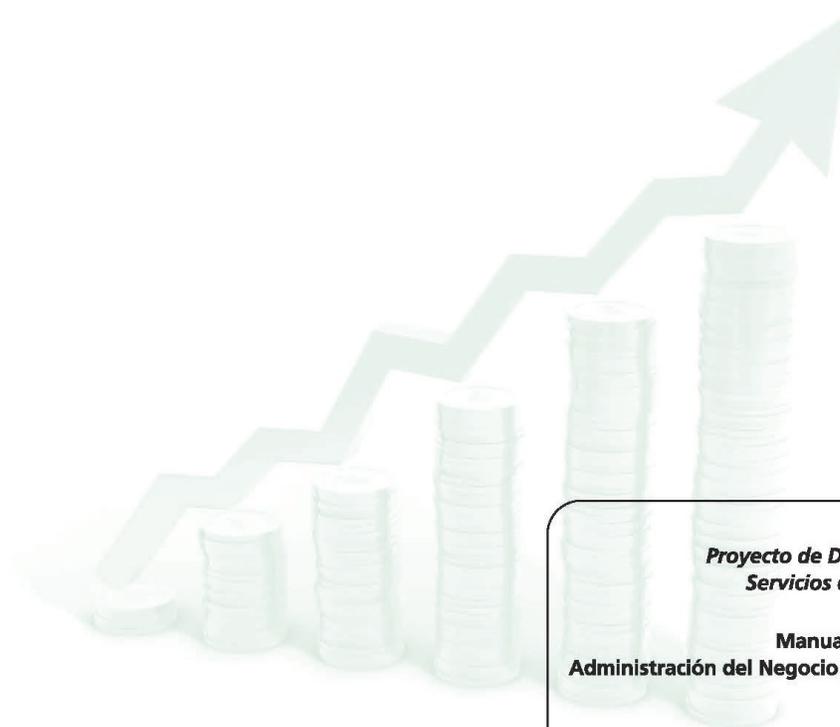
Las decisiones son buenas cuando dan buenos resultados y son malas cuando llevan al fracaso.

Por eso, el arte de dirigir consiste precisamente en tomar buenas decisiones.

No sortee la decisión que debe tomar...

Todas las decisiones tienen consecuencias; por eso es tan importante aprender a tomarlas bien.





**Proyecto de Desarrollo Productivo. PDP**  
**Servicios de Producción y Negocios**  
**IICA**  
**Manual de Gestión Empresarial,**  
**Administración del Negocio y Contabilidad de Costos**

*Fuente:*  
*Colección Manuales del Empresario*

*RELATA:*  
*(Red Latinoamericana de Tracción*  
*Animal y Tecnologías Apropriadas)*

*Adaptado por:*  
*Lic. Rubén Santamaría*

*EDICIÓN:*  
*Ing. Jorge Escobar*  
*Licda. Juany de Fuentes*

*Diseño, Diagramación e Impresión:*







*¡Juntos  
podemos!*

[www.mag.gob.sv](http://www.mag.gob.sv)

Ministerio de Agricultura y Ganadería  
República de El Salvador, C.A.

Final 1a. Avenida Norte, 13 Calle Poniente  
y Ave. Manuel Gallardo. Santa Tecla,  
Departamento de La Libertad.