Abt Associates Inc.

Módulos de los Talleres de Capacitación: Administración de Negocios, Empresarialismo, Administración de Organizaciones

Apoyo a la Generación de Ingresos Locales (AGIL) Guatemala-CAP

Contrato #
520-C-00-00-00035-00

20 junio 2,002

Elaborado para:
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional/ Guatemala
1a Calle 7-66
Zona 9
Guatemala 010009

Cambridge, MA
Lexington, MA
Hadley, MA
Bethesda, MD
Washington, DC
Chicago, IL
Cairo, Egipto
Johannesburg, Sudáfrica

Abt Associates Inc.
Suite 600
4800 Montgomery Lane
Bethesda, MD 20814-5341

Elaborado por
Carlos Antonio Spiegeler

PROYECTO AGIL

CONSULTORIA EN EL PLAN DE NEGOCIOS

DEL MUNICIPIO DE LA LIBERTAD PETEN

MODULOS DE LOS TALLERES DE CAPACITACION

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

EMPRESARIALISMO

ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

ING. CARLOS ANTONIO SPIEGELER CASTAÑEDA

CONSULTOR

GUATEMALA, 20 DE JUNIO DE 2002

I. ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

I.1. CONTROLES ADMINISTRATIVOS

Registros Contables:

- Es importante llevar un registro de todas las operaciones de la empresa
- Debemos saber la cantidad de productos que estamos comprando y la cantidad de productos que estamos vendiendo
- La diferencia entre los dos precios será nuestra ganancia
- Libros importantes de Contabilidad
- Los libros principales son: Inventario, Diario, Balance General, Estado de Resultados
- Los libros auxiliares son: Libro de Compras y Libro de Ventas
- En ambos libros se debe registrar la fecha de la transacción, el concepto, el monto en unidades y en quetzales

Control de Inventarios:

- Los inventarios son todos los productos que tengo en existencia en la bodega
- Es importante tener un control detallado en unidades de cada producto que está en los inventarios
- Este control permitirá saber en qué momento debo comprar más mercadería porque ya tengo poca en la bodega

Control de Cuentas por Cobrar:

- Las cuentas por cobrar está formada por todo el dinero que me deben mis clientes
- Se debe llevar un control de los días en que me deben pagar mis clientes para utilizar ese dinero para realizar los pagos a mi proveedor
- Un cuadro con el detalle de mercadería, el monto en quetzales y el plazo de pago, ayuda a controlar las cuentas x cobrar

Costos de Ventas:

- *El costo de ventas es el monto en Quetzales que a mí me cuesta comprar la mercadería*
- *Este costo debe incluir el precio del flete para transportar la mercadería*
- *El valor de los viajes a la Ciudad para comprar con el proveedor*

De esta manera se puede generar más ganancia al vender el producto

Gastos de Operación:

- *Los gastos de operación no tienen relación con la comercialización del producto en sí*
- *Los gastos de operación son: el pago del local en donde está la tienda, el pago de la luz y agua de ese local, el pago de un sueldo para el encargado de la tienda*

Es importante conocer estos gastos, para determinar la ganancia real del negocio

Determinación de Utilidades:

Las utilidades se determinan después de conocer los costos de ventas, los gastos de operación:

Ventas	Q 100,000.00
(-) Costo de ventas	60,000.00
Utilidad en Operación	Q 40,000.00
(-) Gastos de Operación)	15,000.00
Utilidad neta	Q 25,000.00

2. MODULO FINANZAS

TECNICAS DE AHORRO E INVERSIÓN

AHORRO

Desde la antigüedad en la ciudad de Babilonia hace 5,000 años habían hombres ricos que llegaron a construir su riqueza basados en siete principios valiosos para curar una bolsa pobre, es decir que el ahorro principia de cero (0.00), estos principios son:

1. Comienza a engordar tu bolsa --→ Ahorrar el 10% de los ingresos durante todo el tiempo. Luego capitaliza todos los intereses generados y durante 10 años tendrás una gran fortuna

2. Controla tus gastos --→ Llevar un estricto control de tu presupuesto de gastos reducir los gastos necesarios.

3. Haz que tu oro se multiplique --→ Invertir los ahorros en inversiones seguras de bajo riesgo como bienes inmuebles, e inversiones en el Banco

4. Protege tus tesoros de posibles pérdidas ---→ Proteger los negocios de posibles pérdidas por medio de los seguros

5. Haz de tu morada una inversión provechosa --→ Construye una buena casa para tu familia de tal manera que con el tiempo suba de valor y tu familia valore tu esfuerzo

6. Asegura un ingreso futuro --→ Diversifícate a otros negocios porque todos tendremos que llegar a viejos algún día y nuestras fuerzas no serán las mismas

7. Aumenta tu habilidad para ganar --→ En todos los oficios existe una buena oportunidad de especializarse y de ganar más cuando los clientes valoran nuestros trabajos por ejemplo: Un buen carpintero, un buen maestro de obras, un buen sastre, un buen comerciante, etc.
   Un logro debe ser precedido por un deseo, tus deseos deben ser fuertes y definidos

TODOS ESTOS REMEDIOS AL CONVINARSE A TU FAVOR TE HARAN CONSTRUIR UNA GRAN FORTUNA Y NO SERA PRODUCTO DE LA BUENA SUERTE

¿Cuándo se inicia el Ahorro?

a) Desde niño, alcancía/ saving bank (se aplica a toda edad)
   Crear el hábito

b) Cuando empieza a trabajar
- para adquirir un vehículo
- para tomar vacaciones
- para comprar vivienda
- por temor a que no falte nada
- tener disponibilidad para necesidades eventuales
- formar un fondo

Ahorro --- estudio----salud

Cuando empezar---→ con una bolsa vacía
- Nunca es tarde, entre más temprano mejor
- El ahorro se debe presupuestar como gasto y olvidarse que existe el fondo
- Buscando ahorros en los pagos y gastos que se efectúen dentro del presupuesto.

Ahorro transformado en inversión (productos)
- intereses
- rentas
- dividendos

Nota: si los productos se reinvierten se produce una bola de nieve y crece (ahorro + inversión)

RIESGO VERSUS RENTABILIDAD

Ahorro-----→ Inversión------→ Diversificar

Para reducir riesgo --→ Invertir en:
- inmuebles
- empresas
- inversiones líquidas----certificados de depósitos, bonos, acciones
- otros
- cuchubales (mezcla con actividad social)
- caja de ahorro banco
- fondos de pensión (deducibles del ISR)

A largo Plazo:
Construye patrimonio

Cómo poder ahorrar
- Cuando no hay hábito de ahorro hay que formárselo, no hay responsabilidad
- Cuando no alcanza el presupuesto
- Cuando no hay hábito de ahorro --→ no pagarán deudas a largo plazo y no hay responsabilidad de honrar el compromiso de préstamo

Qué hacer cuando hay hábito de ahorro y no alcanza los ingresos para ahorra
a. aumentar ingresos provenientes de otros negocios.
- en horas de trabajo no productivas
- aprovechar la infraestructura existente como carreteras, transporte en el río

- Internet + correo electrónico

b. Ahorros y sacrificio en gastos variables
- gastos entretenimiento
- transporte
- vestuario
- aprovechar ofertas en las compras
- ahorro energía eléctrica y teléfono

c. Ahorro genera ahorro
US$1.00 ahorrado-----US$1.00 ganado
Q.1.00 ahorrado--------Q. 1.00 ganado

INVERSION

Protección Ahorro (sin especular) contra riesgos de:
- Inflación
- Seguridad US$ -----inversión que genere intereses
- Devaluación

Especular ahorro ==➔ Alto riesgo =➔ Retorno alto
QQ + US$

ELABORAR PLANES FINANCIEROS PERSONALES

- Ganar dinero
- Ahorros
- Inversiones
- Administración de la relación: Ganar --➔ Ahorrar --➔ Invertir ---➔ Reinvertir
- Amortizaciones a préstamos
- Ahorro + Inversiones + amortizaciones
- Los ahorros se dan por sacrificio (posteriormente se vuelven hábitos, rutinas que no cuestan).
- Los ahorros no se dan por disponibilidad de flujo de caja.

3. MODULO DE MERCADEO

CONTENIDO

1. Conceptos Básicos

- Política de precios de los productos
- Evaluación de líneas de productos
- Exhibición de productos en anaqueles
- Márgenes de ganancia y rotación de inventarios
- Estrategias de Ventas
- Servicio y atención al cliente
- Registros de ventas por líneas de productos

2. Estrategia de Crecimiento de Negocios

- Crecer con nuevas líneas de productos
- Diversificación a otros negocios

3. 1 CONCEPTOS BASICOS

Los conceptos básicos tienen como propósito el de introducir a los empresarios en el conocimiento de las técnicas básicas de mercadeo para que puedan aplicarlos en sus negocios, con el objeto de que se traduzcan en incrementos en las ventas para posteriormente incrementar las utilidades de los negocios.

1. Política de Precios de los Productos

Toda empresa debe contar con una política de precios que sea congruente con los productos que está vendiendo, a la vez que estén acordes con los precios de la competencia, los precios pueden fijarse de acuerdo con los siguientes métodos:

a) Precios sugeridos por los distribuidores y fabricantes de la mercadería.

Los distribuidores generalmente dan un precio sugerido a las tiendas minoristas, en ese precio sugerido se incluye el margen de ganancia a los minoristas o pequeñas tiendas.

b) Precios determinados en función del costo de adquisición.

El comerciante tiene la opción de aplicar un margen de ganancia después de aplicar todos los costos que incurrió en adquirir los

productos para poderlos vender, este margen puede ser de un 25 a 30% del costo de adquisición.

c) Precios determinados por la competencia = Precios de Mercado

El comerciante tiene la opción de vender los productos a los mismos precios que los de las tiendas de la competencia, en este caso se estará compitiendo o ganando clientes en función de la calidad o el servicio que presta.

d) Precios establecidos por debajo de la competencia.

En este caso los precios se establecen con un 5% o 10% por debajo de la competencia, con el objeto de competir y ganar clientes por tener los precios más bajos del mercado. Esta política funciona siempre y cuando nuestros precios generen utilidades

2. Evaluación de líneas de productos

Consiste en evaluar y determinar la rentabilidad de las líneas de productos de la tienda que tienen mayor demanda de nuestros clientes, las cuales se miden en función de la rotación de los inventarios. Es decir aquellas líneas de productos que nos generan mayores ventas. Lo que se busca es obtener una mezcla buena de productos que nos generen buenos márgenes de utilidad en función de las ventas y de la rotación de los mismos

3. Exhibición de productos en anaqueles

Esta política es muy importante, ya que podemos tener los mejores productos a los mejores precios del mercado, pero si no están bien exhibidos en los anaqueles de nuestra tienda no los podremos vender. Debemos tener presente que nuestros clientes compran nuestros productos en función de lo que miran y de la forma en que están presentados los productos, de esa cuenta es que hay negocios que venden productos de baja calidad pero con una buena exhibición.

Otro aspecto que va muy relacionado con la exhibición es el empaque del producto, si nuestros productos están bien empacados con buena presentación podremos venderlos a nuestros clientes.
En muchos productos el costo del empaque es mayor que el valor del contenido por el cual el cliente está pagando, por lo que no debemos descuidar este aspecto.

4. Márgenes de ganancia y rotación de inventarios

Tal y como vimos en la conferencia de finanzas, cuando calculamos los márgenes de ganancia de nuestros productos por los dos métodos: margen sobre el costo de adquisición y sobre el precio de venta. La ganancia del negocio se mejora en la medida que vendamos mas productos, es decir buscar

volúmenes de venta; al aumentar nuestro volumen de venta de los mismos productos aumentamos la rotación de nuestro inventario.

5. Estrategia de Ventas

La estrategia de ventas representa el conjunto de acciones que debemos tomar y aplicar en nuestros negocios para poder incrementar nuestras ventas. La estrategia parte del establecimiento de metas de ventas para el año en nuestros negocios, por ejemplo queremos vender Q 30,0000 por año, luego se define como vamos a llegar a la meta, que recursos necesitamos para llegar a la meta, y que políticas de mercadeo vamos a seguir para llegar a la meta, finalmente al obtener la meta de ventas también obtenemos mejores utilidades

6. Servicio y atención al cliente

Debemos recordar que los clientes son la razón de la existencia de nuestros negocios, esto quiere decir que si no hay clientes no puede existir nuestro negocio; por lo tanto la atención a nuestros clientes representa el éxito en nuestros negocios.

Debemos tener presente que todo cliente que llega nuestro negocio tiene la intención de comprar algún producto que nosotros tenemos, por lo que nos debemos fijar la meta que no debe salir el cliente con las manos vacías, nos debe comprar algún producto.

El servicio al cliente se basa en que debemos acercarnos mas a nuestros clientes, es decir, que debemos darles una llamada cuando se han ausentado de nuestros negocios, cuando se acercan debemos de procurar de que el cliente salga satisfecho de nuestra atención o bien de la atención que recibió de nuestro personal. Existen muchos negocios que tienen excelentes ventas gracias al buen servicio que le prestan a los clientes.

7. Registros de ventas por líneas de productos

Debemos llevar registros de los productos que vendemos en nuestros negocios clasificados por líneas, o bien clasificados por proveedores. Estos registros nos podrán ayudar para poder evaluar la rotación de los inventarios, negociar nuevos precios con nuestros proveedores, tomando en cuenta el volumen de compra de sus productos. También nos ayudarán para demostrar al Banco nuestras ventas y el crédito que nos otorga nuestros proveedores.

3. 2 Estrategia de Crecimiento de Negocios

Toda empresa y todo negocio se establece con el criterio de que tendrá una vida indefinida, que tendrá un alto crecimiento y que podrán abrirse otras tiendas similares en otras ciudades y regiones.

Partiendo de este principio se debe planear el crecimiento de nuestros negocios para que en el largo plazo podemos sobrevivir, a la vez de estar preparados para las épocas buenas en donde nuestros negocios tienen mayores ventas.

Para poder crecer en nuestros negocios existen dos formas:

a) Crecer con nuevas líneas de productos

Esta estrategia se basa en crecer en ventas por medio de la introducción al mercado de nuevas líneas de los productos que vendemos, por ejemplo: jabones en nueva presentación, hojas de afeitar que cambian la forma del producto, pasta de dientes que cambian sabores, ropa que cambia de estilos y modas etc.

b) Diversificación a otros negocios

Con las habilidades que hemos desarrollado en nuestro negocio debemos aplicar nuestros conocimientos para entrar a nuevos negocios diferentes al que estamos, por ejemplo si tenemos tienda podemos pensar en comprar una parcela para tener ganado o cultivos, o bien podemos pensar en poner un hotel, o un restaurante, o bien podremos pensar a diversificarnos en nuevas tiendas como farmacias, librerías y otros.

En los primeros años cuando iniciamos estos negocios no le vemos el fruto, pero a partir del tercer año nos empiezan a dar utilidades y muchas veces estos negocios tienen mejores utilidades y mejor rentabilidad que los negocios originales.

II AREA DE EMPRESARIAL

EMPRESARIALISMO

1. El Empresario y su Entorno

El Empresario de hoy en día debe trabajar en un ambiente cambiante, tomando en cuenta las condiciones políticas y macroeconómicas del país, la competencia de sus productos en el mercado, desarrollar habilidades de negociación con sus proveedores, estar al tanto de los cambios tecnológicos y otros. Todos estos aspectos contribuyen a que las empresas que el dirige lleguen a tener utilidades o pérdidas.

1.1. Definición de las características y perfil del empresario

Dentro de las características más importantes del empresario son:

a) Alta capacidad de liderazgo
b) Dispuesto a asumir retos
c) Se fijan metas económicas
d) Es ambicioso con moderación
e) Quiere ser siempre su propio jefe
f) Ahorran e invierten sus fondos en todo tiempo
g) Alta disposición a servir en la comunidad
h) No reniega del trabajo
i) Alto sacrificio por su familia
j) Sus ingresos los genera en sus negocios
k) No se rinde ante las dificultadas
l) El empresario genera empleos en su comunidad

1.2. Desarrollo de los valores del empresario

Los valores del empresario están ligados a la moral y a los principios que rigen la buena fe en los negocios entre ellos se encuentran:

a) Alta honradez
b) Responsabilidad en todos los actos de la vida de negocios y familiar
c) Cumplen su palabra en los negocios
d) No son dados a los vicios
e) Termina todo lo que inicia, no deja nada a medias o inconcluso
f) El jefe del empresario son los clientes
g) No engaña a los clientes con productos de mala calidad o calidad defectuosa

h) Cumple con el pago de todas sus obligaciones tanto préstamos como créditos con proveedores

1.3. El empresario como generador de ingresos en la comunidad y su participación en el desarrollo de la misma.

El empresario contribuye a la generación de empleos dentro de la comunidad, lo cual permite que las personas que trabajan en su empresa generar sus propios ingresos. Adicionalmente los trabajadores van a gastar sus ingresos en las tiendas de la comunidad, lo cual permitirá a estos negocios tener mejores ingresos

El empresario aprecia a su comunidad y participa en las tareas de beneficio social, entre ellas tenemos:

- Mejoramiento de los servicios básicos como energía eléctrica, agua potable, alcantarillado, teléfonos, mejoramiento de calles, jardines, etc.
- Participa en las actividades de beneficio social
- Contribuye con aportes para obra social

1.4. Identificación de las oportunidades para desarrollar nuevos negocios

El empresario no se conforma con un solo negocio, siempre está buscando desarrollar nuevos negocios. Cada oportunidad que descubre la identifica como un negocio potencial.

Las mejores oportunidades de negocios son aquellas que identifican los empresarios con el objeto de servir y satisfacer a los clientes con los productos y/ o servicios que presta.

1.5. Definición e identificación del negocio

La definición del negocio consiste en que debemos identificar el negocio en el cual queremos estar.

¿Como identificamos el negocio adecuado?

El negocio adecuado es aquel que nos genera utilidades, aquel negocio que no nos genera utilidades no se puede considerar como tal; luego el negocio tiene que tener crecimiento anual tanto en ventas como en utilidades, además debe tener potencial de diversificación hacia otros negocios diferentes.

Por ejemplo de negocio adecuado:

Tienda de abarrotes ----→ Genera utilidades --→ Crece en ventas y utilidades ---→ se diversifica a Ferretería
Hotel o pensión ---→ genera utilidades -----→ Crece en ventas y utilidades ---→ se diversifica a restaurante o comedor

Otro ejemplo cuando pensamos en los clientes; debemos determinar que productos necesitan para satisfacer sus necesidades, por ejemplo:

- Vestuario
- Artículos de consumo
- Materiales de construcción etc.

Ejemplo el portero del hotel.

1.6. Definición de los productos del negocio

Al tener identificado nuestro negocio, debemos proceder a definir los productos que vamos a venderle a nuestros clientes. Debemos buscar aquellos productos que cumplan con los siguientes requisitos:

- Buen margen
- Alta rotación
- Alta durabilidad
- Buena calidad

Si con nuestros productos que vendemos a nuestros clientes ellos estarán satisfechos y contentos, nos permitirá generar mayores ventas, por consiguiente tendremos menor número de reclamos.

1.7. Identificación de los mercados

Debemos conocer y saber quien será nuestro mercado, el cual se define como el volumen de clientes potenciales que existen en una comunidad, en una ciudad etc. Por ejemplo podemos partir en definir cuantos compradores potenciales de nuestros productos existen en la aldea El Naranjo o en la cabecera municipal de La Libertad.

Por otro lado, también tenemos mercados externos que son aquellos que están fuera de nuestra comunidad, y que llegan a comprar a nuestros negocios, tal es el caso de la aldea El Naranjo en donde muchos clientes no viven en la comunidad, o bien en la cabecera municipal que los negocios tienen clientes de toda la región de Petén

1.8. Tipos de empresarios

- Empresario aventurero

  Aquel que inicia sus negocios con su propio esfuerzo con bajo capital y con muchos deseos de triunfar.

- Empresario que aporta capital

  Aquel empresario que tiene cierto capital, e inicia el negocio con capital propio y prestado.

- Empresario que aporta conocimiento y tecnología

El empresario que se desarrolla en un negocio donde su conocimiento es el producto que vende, por ejemplo los mecánicos de automóviles, los sastres, los médicos, los abogados, etc.

- Combinación de los tres

Se puede dar una combinación de los tres tipos de empresarios o dos, en la cual se establecen las sociedades anónimas en donde unos se aventuran, o aportan capital o conocimiento.

2. El Empresario y los Negocios

2.1 El empresario como generador de negocios y su relación con la capacidad de administración de los mismos.

El empresario cuando se identifica con los negocios, siempre está pensando en producir y en generar mayores ventas y negocios para su empresa, a la vez diseña una estrategia de administración que le permita ampliar sus negocios y cubrir mayor clientela

2.2 Desarrollo de la capacidad para la gestión empresarial de nuevos negocios

La capacidad en la gestión de negocios generalmente hay que estarla cultivando dentro de la persona, no nace sino hay que desarrollarla, el empresario se inicia con las siguientes expectativas:

a) Tiene fe en su negocio
b) Tiene coraje para enfrentar las dificultades
c) No se rinde ante las adversidades
d) Se fija metas grandes que tiene que alcanzar
e) Tiene mucha intuición
f) Desarrollo de la ambición personal.

2.3 El empresario y su capacidad en la administración financiera de los negocios con recursos propios y en la obtención de financiamientos.

Cuando el empresario administra los negocios, debe desarrollar varias habilidades entre ellas, alta capacidad en ventas, administrar en forma eficiente el dinero, de tal manera de pagar donde exista generación de mayores ingresos, o bien disminución de costos como es la amortización de préstamos bancarios.

Por otro lado, debe desarrollar la habilidad para que las personas que tienen capital confíen en él, y pueda conseguir capital de los socios para crecer el negocio. También debe tener la capacidad y la habilidad de conseguir préstamos de los bancos.

2.4 Combinación del talento emprendedor con las técnicas de administración de empresas principalmente en:

- Fortalecimiento en las técnicas de mercadeo
- Establecimiento de metas de ventas en los negocios.
- Importancia del servicio al cliente.

2.5 Capacidad de generar nuevos proyectos en sociedad con otros inversionistas

Finalmente el empresario debe tener la capacidad de generar nuevos proyectos o negocios los cuales los puede emprender o arrancar en forma individual o con otros inversionistas que confíen en el proyecto, sabiendo que generará buenas utilidades

III. ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

JUNTAS DIRECTIVAS

Y ASOCIADOS

MODULO I

III. 1 EL ROL DE LOS DIRECTIVOS COMO ORGANO DE DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

1.1. 1. ANTECEDENTES Y ENTORNO

La Junta Directiva como ente de dirección de la organización

Definición de los objetivos de trabajo de la organización -------→ Función de los proyectos de la asociación por ejemplo:

- Construcción de plaza de mercado
- Negociaciones con proveedores
- Búsqueda de nuevos contactos con potenciales clientes
- Superación personal de los asociados
- Apoyo en la diversificación de negocios de los asociados

El medio ambiente en que se desarrolla la asociación y el aprovechamiento de las organizaciones existentes en función de:

- Existencia de un mercado más ágil con México
- Altas expectativas de negocios por la liberalización de aranceles, por motivo del Tratado de Libre Comercio
- Existencia de organizaciones gubernamentales que apoyan el desarrollo económico y productivo de la región, entre ellas: INGUAT, CONAP, CONAMA, IDAHE, MAGA, INTECAP,
- Empresas y organizaciones privadas y no lucrativas en la región tales como: Banrural, Banoro, Génesis Empresarial, Centro Maya, CATIE, Conservación Internacional, Basic Resources, Gremial de Exportadores.
- Organismos Internacionales con apoyo en la región: BID, USAID, CECI, CARE.

Aprovechamiento de la ubicación geográfica

Situación de la infraestructura de comunicaciones y mejoramiento de la misma.

El porque de organizarse

1.2. 2. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LAS ORGANIZACIONES

Existen principios básicos que rigen a las organizaciones por ejemplo:

Cooperativas

a) Ingreso libre y retiro voluntario
b) Control democrático (1 asociado tiene derecho a un voto, voto individual y no en función de sus aportes o de capital
c) Interés limitado al capital (Prevalece el sentido social que el lucro)
d) Permite la distribución de utilidades en función de la participación de cada asociado.
e) Integración cooperativa -----→las cooperativas se pueden afiliar a otras organizaciones de segundo y de tercer grado
f) Educación constante -----→ cuando ingrese un asociado debe cumplir con un programa de capacitación

Asociaciones

a) Libre asociación y retiro voluntario
b) Prevalece el sentido de solidaridad que el bienestar individual
c) No permite la distribución de utilidades y dividendos
d) Exentas de impuesto sobre la renta
e) Reconocimiento a nivel regional, nacional e internacional
f) Los asociados pueden obtener mejores beneficios en sus negocios personales a través de la asociación.

Empresas

- Formación y crecimiento de nuevos negocios
- Aportación de capital voluntario
- Un voto por acción, el accionista puede tener muchos votos
- Permite la distribución de dividendos de acuerdo con las utilidades generadas y en función de las aportaciones.

3. FORMAS DE ORGANIZACIONES

Tipos de organizaciones:

- Organización Informal --→ Formada por grupos de personas que tienen un interés común, en donde no existen reglas, reglamentos, y se llegan a acuerdos que no están escritos, ejemplo. Equipo de fútbol de la escuela, grupos de amigos, etc.

- Organización Formal ---→ Formadas por personas que tienen un interés común y han llegado ha establecer reglas, reglamentos, documentos por escrito etc. Iglesias, Empresas, Asociaciones, Cooperativas

A nivel local:

- Comités
- Asociaciones y Sociedades Civiles
- Fundaciones
- Cooperativas
- Empresas Mercantiles

4. ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN DE LA JUNTA DIRECTVA

Las Juntas Directivas se organizan e integran para dirigir y administrar las organizaciones.

Se propone a las mejores personas de la organización para que ocupen los puestos idóneos

Se eligen por votación

5. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA

Artículo 31. Atribuciones de la Junta Directiva

Son atribuciones de la Junta Directiva las siguientes:

a) Cumplir y velar por el cumplimiento de los Estatutos, Reglamentos y Resoluciones de la Asamblea General.
b) Promover actividades para mantener y ampliar los programas de la Asociación
c) Determinar el régimen administrativo de la Asociación y dar instrucciones al Director Ejecutivo para la ejecución de sus resoluciones
d) Nombrar al Director Ejecutivo
e) Establecer las sedes de las oficinas y subsedes
f) Administrar el patrimonio de la Asociación
g) Aprobar los gastos de funcionamiento de la Asociación
h) Preparar el Plan de Trabajo y el Presupuesto Anual de Ingresos y Gastos de la Asociación, así como los informes sobre las actividades realizadas previo a someterlos a la Asamblea General.
i) Aprobar los Estados Financieros y Contables de la Asociación previo a la consideración de la Asamblea General
j) Conocer las faltas de los asociados, para la aplicación correspondiente de las medidas disciplinarias, previas a elevarse al Tribunal de Honor.

Aquellas otras que le correspondan de conformidad con los presentes Estatutos, Reglamentos y Disposiciones de la Asamblea General o por su calidad de órgano administrador de los intereses de la Asociación.

6. FUNCIONES DE LOS PUESTOS

Artículo 31. Atribuciones del Presidente de la Junta Directiva

Corresponde al Presidente de la Junta Directiva las siguientes funciones:

a) Representar a la Junta Directiva en todos los asuntos que ella haya resuelto
b) Representar legalmente a la Asociación, la cual podrá delegar temporalmente o por asuntos específicos en otro miembro de la Junta directiva o Director Ejecutivo
c) Presidir las sesiones de la Asamblea General tanto ordinaria como extraordinaria y de la Junta directiva
d) Emitir voto resolutivo en caso de empate en las sesiones de Asamblea General y de la Junta Directiva
e) Disponer sobre la ejecución de las resoluciones de los órganos últimamente citados
f) Preparar con el Secretario de la Junta Directiva las Agendas de las sesiones de Asamblea General y Junta Directiva.
g) Preparar y coordinar con la administración la preparación de los informes anuales de labores, presupuestos y estados financieros.
h) Coordinar las actividades de la Asociación y de la Junta Directiva.
i) Realizar aquellas otras atribuciones inherentes a su cargo

Artículo 33. Atribuciones del Vicepresidente.

Son atribuciones del Vicepresidente de la Junta Directiva las siguientes:

a) Sustituir al Presidente de la Junta Directiva de la Asociación en caso de ausencia temporal de éste, en cuyo caso tendrá las mismas atribuciones que las señaladas para el Presidente, a excepción de la Representación Legal.
b) Asistir al Presidente en el desempeño de su cargo, haciendo las sugerencias que estime conveniente para la buena marcha de la Asociación
c) Completar el tiempo del mandato del Presidente de la Junta Directiva en caso de ausencia definitiva
d) Aquellas funciones que le asigne la Asamblea General o la Junta Directiva
e) Realizar aquellas otras atribuciones inherentes a su cargo

Artículo 34. Atribuciones del Tesorero

El Tesorero tendrá las atribuciones que le corresponden de acuerdo a la naturaleza de su cargo entre ellas:

a) Recaudar y custodiar los fondos de la Asociación en la forma que disponga la Asamblea General o la Junta Directiva
b) Revisar trimestralmente los estados financieros y los reportes contables proporcionados por la administración, debiendo velar por el cumplimiento de los procedimientos establecidos
c) Revisar conjuntamente con el Director Ejecutivo el presupuesto para el año próximo y la ejecución del presupuesto del año actual de la Asociación, elaborado por la administración previo a la presentación de la Junta Directiva
d) Conocer los informes de los auditores externos y /o comisión fiscalizadora que nombre la Asamblea General
e) Mantener los registros del inventario de bienes de la Asociación
f) Realizar aquellas otras atribuciones inherentes a su cargo

Artículo 35. Atribuciones del Secretario

Las atribuciones del Secretario son:

a) Elaboración de las actas de las sesiones de Asamblea General y Junta directiva
b) Llevar y mantener el control del libro de actas
c) Llevar el registro y control de los miembros de la Asociación
d) Notificar las resoluciones y acuerdos de la Asamblea General y de Junta Directiva
e) Preparar la documentación de los asuntos que se traten en la Asamblea General y Junta Directiva
f) Revisar la memoria anual de labores elaborada por la administración
g) Prepara y enviar por lo menos con una semana de anticipación a su celebración las convocatorias de las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General
h) Realizar aquellas otras atribuciones inherentes a su cargo

Artículo 36. Atribuciones del Vocal

a) Cubrir la vacante temporal que ocurra en la Junta Directiva, pudiendo suplir al Vicepresidente, Secretario y Tesorero
b) Todas las funciones que le asigne la Junta Directiva
c) Colaborar con los demás miembros de la Junta Directiva en la promoción de los asuntos de la Asociación
d) Las demás atribuciones que le asignen los presentes estatutos, reglamentos y disposiciones de la Asamblea General o Junta Directiva.

Artículo 37. Representación Legal

El Presidente de la Junta Directiva y el Director Ejecutivo tendrán todas las facultades para representar legalmente a la Asociación, en juicio o fuera de él, de conformidad con el Código Civil y la Ley del Organismo Judicial. Tendrán además las facultades que se requieren para ejecutar los actos y celebrar los contratos que tengan como finalidad el cumplimiento de los objetivos para los cuales se constituye la Asociación. El Presidente con la anuencia de la Junta Directiva podrá nombrar mandatarios para la ejecución de actividades concretas.

Artículo 38. Atribuciones del Director Ejecutivo

Las atribuciones del Director Ejecutivo serán:

a) Organizará y dirigirá la administración de la Asociación
b) Velará por la ejecución de las resoluciones de la Junta Directiva
c) Asistirá y participará en las sesiones de Asamblea General y Junta Directiva con voz pero sin voto
d) Será el jefe responsable del personal de la Asociación
e) Informará de su actuación a la Junta Directiva en cada sesión que se realice
f) Será nombrado por la Junta Directiva y durará en sus funciones en forma indefinida hasta que sea removido o su renuncia sea aceptada por la Junta Directiva.

7. Comités y comisiones de apoyo de las Juntas Directivas

8. Comisión u órgano de vigilancia o fiscalización

9. Las Juntas Directivas y su relación con miembros del personal

10. Uso de manuales de organización y organigramas

11. Evaluación del desempeño

12. Modelo de Organigrama

III. 2 MODULO ASPECTOS FISCALES

Obligaciones Fiscales

Código Tributario

El Código Tributario, decreto 6-91 del Congreso de la República, y sus reformas, es la Ley que define las normas tributarias en Guatemala. Este Código define al sujeto pasivo de la obligación tributaria, los agentes de retención y percepción de impuestos, la responsabilidad solidaria, los hechos generadores, las sanciones, etc. Dentro de los cuales están incluidas las ONGF's.

El artículo 112 de este Código establece las obligaciones de los contribuyentes y responsables, indicando que estos están obligados a facilitar las tareas de determinación, recaudación, fiscalización e investigación que realice la Administración Tributaria y que en especial deberán, cuando las leyes lo establezcan:

1. Llevar libros y registros vinculantes con la tributación.
2. Inscribirse en los registros respectivos.
3. Presentar las declaraciones que correspondan, etc.

El artículo 120 nos dice que la inscripción de fundaciones y otras personas jurídicas debe hacerse dentro de los 30 días contados a partir de la publicación en el diario oficial del Acuerdo que apruebe o autorice su funcionamiento.

Impuesto sobre la Renta (ISR)

Decreto 26-92 del Congreso de la República, reformado por los decretos 61-92, 61-94, 32-95, 36-97, 117-97, 44-2000, 80-2000 y 33-2001, todos del Congreso de la República.

Entidades Exentas

El Decreto 26-92 del Congreso de la República, y sus Reformas, en el artículo 6, inciso c), en relación con las EXENCIONES, nos indica que las rentas que obtengan las *asociaciones* o fundaciones no lucrativas legalmente autorizadas e inscritas como exentas ante la Dirección, que tengan por objeto la caridad, beneficencia, asistencia o el servicio social, culturales, científicas de educación e instrucción, artísticas, literarias, deportivas, políticas, profesionales, sindicales, gremiales, religiosas, colegios profesionales, siempre que la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de su creación y en ningún caso distribuyan, directa o indirectamente, utilidades o bienes entres sus integrantes.

Régimen de Inscripción

El Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta, en el artículo 2, inciso 5, Inscripción de Personas Jurídicas que no desarrollan actividades lucrativas, dice: Deben inscribirse al régimen del ISR dentro del plazo de treinta (30) días hábiles, contados a partir de su inscripción en el Registro Civil o del registro que corresponda. Las fundaciones y otras personas jurídicas no obligadas a inscribirse en el Registro Civil, deben inscribirse ante la Dirección dentro del plazo de treinta (30) días hábiles siguientes al de la publicación en el Diario Oficial del Acuerdo Gubernativo que reconozca la personalidad jurídica. En todos los casos deberán acompañar la documentación siguiente:

1. Copia legalizada de sus Estatutos y del Acuerdo Gubernativo que los aprobó, indicando la fecha de su publicación en el Diario Oficial.
2. Nombramiento del Representante Legal debidamente inscrito en el Registro Civil, o en el registro que corresponda, y
3. Certificación de su inscripción en el Registro de Personas Jurídicas del Registro Civil, o en el registro que corresponda, conforme a la naturaleza de sus actividades.

Sin embargo, cuando estas entidades deban actuar como agentes de retención, conforme a lo establecido en la Ley y en el Código Tributario, la inscripción deberá efectuarse con la presentación del primer testimonio de la escritura de constitución, o de protocolización del acta de fundación de la entidad, debiendo presentar el nombramiento de su Representante Legal debidamente inscrito en el Registro Civil o el registro que corresponda.

Período de Imposición

Aunque las Organizaciones no Gubernamentales son entidades exentas y la Ley orienta su aplicación a los negocios lucrativos, los períodos contables son de manera general del 1º de Julio de un año al 30 de Junio del otro año, sin embargo se podrá utilizar el período de imposición del 1º de Enero al 31 de Diciembre, siempre y cuando coincida con el ejercicio contable de la institución, según sus estatutos.

Declaración Jurada

Las organizaciones no gubernamentales están obligadas conforme a los artículos 54 y 56 del ISR, a presentar declaración jurada de rentas, no obstante no paguen impuesto.

Deducciones por Donaciones

Para que proceda como gasto deducible una donación a una asociación o fundación, los artículos 37 literal d) y 38 literal s) de la Ley del ISR, establecen que éstas deben estar debidamente constituidas y registradas; llevar contabilidad completa; inscribirse

como contribuyentes en el Registro Tributario Unificado y presentar declaración jurada anual con los anexos y requisitos que establece el artículo 54 de la Ley del ISR. Para la comprobación de lo anterior y verificar la utilización de las donaciones recibidas, en los destinos previstos, estarán sujetas a la fiscalización por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria. En caso que se establezca que las donaciones no coinciden con los registros contables de la entidad que la recibe, no se aceptará la deducción al contribuyente que la otorgó y de encontrarse indicios de defraudación tributaria, se presentará la denuncia correspondiente conforme a lo que disponen los artículos 70 y 90 del Código Tributario.

Por otra parte, el artículo 19 del Reglamento del ISR, indica que para aceptar como gastos deducibles las donaciones a que se refieren los artículos 37 literal d) y 38 literal s) de la Ley, estas deberán acreditarse mediante documento contable que compruebe el ingreso de la donación a la entidad beneficiaria. Si la donación consiste en derechos o bienes, la deducción no puede exceder del costo de adquisición o de construcción, no amortizado o depreciado, según corresponda, a la fecha de su donación.

Para los efectos de acreditar las donaciones, constituirán documento contable:

1. Los formularios autorizados por la Contraloría General de Cuentas para el caso de donaciones a favor del Estado, las Municipalidades y sus entidades.
2. El recibo emitido por la entidad beneficiaria, para el caso de las organizaciones no gubernamentales, que deberán contener como mínimo los siguientes datos:

(a) Nombre o razón social de la entidad beneficiaria
(b) Domicilio fiscal
(c) Número de Identificación Tributaria (Nit)
(d) Número correlativo del documento
(e) Fecha de emisión del documento
(f) Nombre, razón o denominación social del donante
(g) Número de Identificación Tributaria (Nit) del donante
(h) Domicilio fiscal del donante
(i) Descripción del bien o monto de la donación en números y letras.

Los datos a que se refieren los numerales del a) a la d) siempre deben estar impresos en los recibos elaborados por la imprenta.

Impuesto al Valor Agregado IVA

Decreto 27-92 del Congreso de la República, reformado por los decretos 60-94, 142-96, 39-99, 44-2000, 80-2000 y 32-2001, todos del Congreso de la República.

Exenciones Generales

El Decreto 27-92 del Congreso de la República y sus reformas, en su artículo 7, indica que están exentos del Impuesto al valor agregado lo siguiente:

a) Las importaciones de bienes muebles efectuadas por las Cooperativas, en los términos a que se refiere la literal a) del numeral 1. del presente artículo.
   Para los efectos de lo anterior, el artículo citado establece que se debe solicitar dicha exención al Ministerio de Economía previo dictamen favorable del Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP- para que el Ministerio de Finanzas Públicas otorgue la franquicia correspondiente, acreditando en forma auténtica su derecho a la exención.
b) ¨ Las cooperativas no cargarán el Impuesto al Valor Agregado –IVA- cuando efectúen operaciones de venta y prestación de servicios con sus asociados, cooperativas, federaciones, centrales de servicio y confederaciones de cooperativas.
   En sus operaciones con terceros deben cargar el impuesto correspondiente. El impuesto pagado por las cooperativas a sus proveedores, forma parte del crédito fiscal.
   En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, están exentos los servicios que prestan, tanto a sus asociados como a terceros." (numeral 5).

c) Los aportes y donaciones a *asociaciones*, fundaciones e instituciones, educativas, culturales de asistencia o de servicio social y las religiosas, no lucrativas, constituidas legalmente y debidamente registradas como tales. (numeral 9).

d) Los pagos por el derecho de ser miembro y las cuotas periódica a las *asociaciones o instituciones sociales, gremiales, culturales, científicas, educativas y deportivas ... (numeral 10).*

e) Los servicios que prestan las *asociaciones*, fundaciones e instituciones educativas, de asistencia o de servicios social y las religiosas, siempre que estén debidamente autorizadas por la ley, que no tengan por objeto el lucro y que en ninguna forma distribuyan utilidades entre sus asociados e integrantes. (numeral 13).

Conforme el artículo 9 del Reglamento las personas y entidades indicadas en el artículo 7 de la Ley están exentas de cargar el impuesto en las operaciones de venta o prestación de servicios, y deben pagar el impuesto en la adquisición de los bienes y servicios que utilicen para el desarrollo de sus actividades.

Conforme el artículo 11 del Reglamento, para los efectos del artículo 7, numeral 5, de la Ley, las cooperativas que realicen operaciones de ventas o prestaciones de servicios, exclusivamente con sus asociados, cooperativas, federaciones, centrales de servicios y confederaciones de cooperativas, no cargarán el impuesto en dichas operaciones. El impuesto que paguen en la compra de bienes o prestación de servicios, formará parte del costo de adquisición de los mismos, por tratarse de actividad exenta. En este caso, las cooperativas no deberán inscribirse como contribuyentes.

El mismo artículo establece además que, las cooperativas que también realicen operaciones con terceros, deberán cargar el impuesto únicamente en las operaciones de ventas o prestaciones de servicios que realicen con éstos. En este caso, deberán inscribirse como contribuyentes del impuesto. En consecuencia, de acuerdo con el artículo 16 de la Ley, el impuesto que paguen a sus proveedores deberán distribuirlo proporcionalmente entre el total de ventas y prestaciones de servicios gravados (con terceros) y exentos (con asociados). En la declaración mensual deberán consignar, como crédito fiscal, únicamente, la proporción que corresponda a las ventas o prestaciones de servicios gravados.

Exenciones Específicas

Según el artículo 8, no aplica exención alguna para este tipo de organizaciones.

Facturas Especiales

Se puede solicitar facturas especiales para respaldar egresos no documentados, conforme al procedimiento siguiente:

De acuerdo con la resolución 9306 de la Dirección General de Rentas Internas emitida el 18 de Diciembre de 1995, “Autoriza el uso de facturas especiales en las Asociaciones o Fundaciones e Instituciones no lucrativas legalmente autorizadas e inscritas como exentas del Impuesto sobre la Renta”.

LEY DEL IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS FINANCIEROS

Decreto 26-95 del Congreso de la República, reformado por el Decreto 44-2000 también del Congreso de la República.

El artículo 9 del Decreto 26-95 del Congreso de la República, vigente hasta el 30 de junio del 2000, establecía en su artículo 9. que, estaban exentos del Impuesto que establece dicha ley: “... c) Las *asociaciones*, fundaciones, cooperativas, los centros, educativos y culturales, asociaciones deportivas, gremiales, sindicales, profesionales, partidos políticos y demás entidades religiosas y de servicio, sociales o científicas, todas legalmente autorizadas, siempre que la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de su creación y en ningún caso distribuyan beneficios, utilidades o bienes entre sus integrantes.”

Mediante Decreto 44-2000 del Congreso de la República, publicado en el diario de Centro América el 30 de junio del 2000, se derogó a través del artículo 28 de dicha ley, la literal c) del artículo 9 del Decreto 26-95 antes citado, por consiguiente, las asociaciones a partir del 1 de julio del 2000 quedaron afectas a la citada ley.

Derivado de los cambios anteriores, a partir del 1 de julio del 2001, a las asociaciones se les retendrá el impuesto del 10% por concepto de Impuesto sobre Productos Financieros por el total de los intereses que devenguen y perciban sobre los depósitos que manejen en los bancos del sistema. De igual manera, se calculará dicho impuesto a los intereses que devenguen y perciban sobre las inversiones en valores que tengan o pudieren tener en lo futuro.

Cabe anotar, que los intereses que las asociaciones cobran sobre los préstamos que conceden, no están afectos al Impuesto sobre Productos Financieros, de conformidad con el artículo 3º de la citada ley.

LEY DEL IMPUESTO DE TIMBRES FISCALES Y DE PAPEL SELLADO ESPECIAL PARA PROTOCOLOS

Decreto 37-92 del Congreso de la República, reformado por los Decretos 44-2000 y 80-2000, ambos del Congreso de la República.

Exenciones Generales

El Decreto 37-92 del Congreso de la República en su artículo 10, indica que están exentos del Impuesto, los documentos que contengan actos o contratos gravados, realizados por:

4. Las asociaciones, fundaciones o instituciones de asistencia pública o de servicio social a la colectividad, culturales, gremiales, científicas, educativas, artísticas o deportivas; sindicatos de trabajadores, asociaciones solidaristas o instituciones religiosas, siempre que estén autorizadas por la ley, que no tengan por objeto el lucro, que en ninguna forma distribuyan utilidades o dividendos entre sus asociados o integrantes y que sus fondos no los destinen a fines distintos a los previstos en sus estatutos o documento constitutivo.

5. Todos los actos y contratos realizados por las cooperativas, federaciones y confederación de cooperativas entre sí y con sus asociados. Sin embargo los actos y contratos que realicen con terceros pagarán el impuesto establecido en esta ley. “

Para los efectos de lo previsto en el numeral 4 y exceptuando a las personas exentas por mandato expreso de la ley, se debe solicitar previamente al Ministerio de Finanzas Públicas la declaración de exención del Impuesto del Timbre. En cuanto a las personas que por mandato expreso de la ley estén exentas del impuesto, es requisito indispensable para gozar de la exención, que en el documento de que se trata se deje constancia de la disposición legal que las exime del pago.

Si concurren partes exentas y no exentas en los actos o contratos, la obligación tributaria se cumplirá únicamente en proporción a la parte o partes que no gocen de exención.

El Reglamento de la Ley del Impuesto del Timbre establece que para la aplicación de la exención, las entidades no lucrativas mencionadas en el numeral 4 del artículo 10 de la Ley, deberán gestionar su reconocimiento ante el Ministerio de Finanzas Públicas, para ser consideradas como entidades exentas.

III.3 PLANEACION ESTRATEGICA

EN LAS ORGANIZACIONES

CONTENIDO

1. Objetivos y beneficios de la planificación

El proceso de planificación se debe dar en todos los negocios, organizaciones de todo tipo desde religiosas, hasta políticas, privadas, instituciones gubernamentales, organismos internacionales etc., así como en nuestra vida personal. En nuestra vida personal, parte de los ideales y de los deseos que tienen los niños cuando quieren ser grandes, por ejemplo hay niños que desde pequeños sueñan con ser bomberos, policías, otros sueñan ser Médicos, Abogados e Ingenieros. Ellos están planeando nada menos que a 20 años plazo.

Los planificación se puede llevar a corto plazo cuando es menor de un año, mediano plazo de 1 año a 5 años, y largo plazo a partir del 6º. año hasta el 20º. año.

Dentro de los objetivos de la planificación tenemos:

1. Permite establecer las metas que queremos obtener con nuestra organización.
2. Permite definir los objetivos y propósitos por los cuales debe trabajar el personal.
3. Permite evaluar el desempeño de los gerentes y directores de la organización.
4. Servir de guía para el desarrollo de los planes de trabajo a nivel general.

Dentro de los beneficios de la planificación se encuentran:

a) Ayuda a definir una línea de trabajo
b) Ayuda a definir las metas personales
c) Nos sirve como medio de orientación para definir nuestro plan de crecimiento
d) Involucra a todos los asociados y directivos de la organización y conocen hacia donde quieren llegar.
e) Garantiza la sostenibilidad de la organización

2. Planeación Estratégica

La planeación estratégica es aquella en donde todos las personas trabajan para lograr que las empresas y negocios tengan utilidades y contribuyan con el crecimiento de las mismas.

La planeación estratégica parte de dos elementos importantes

- Misión

  Define el porque de la existencia de la organización, cuáles son sus propósitos, objetivos, define la filosofía de trabajo (por ejemplo trabajo sin cobro de honorario), quienes son sus clientes.

- Visión

  Parte hacia donde queremos llegar, como queremos vernos en el futuro en cinco años, que servicios queremos dar en el futuro, quienes serán nuestros clientes, como queremos ver el futuro. Queremos estar en otras regiones del país o fuera de él.

La planeación estratégica con lleva la integración de los planes de mercadeo, producción y la planeación financiera, además se deben incluir todos los planes y estrategias que deben seguirse para crecer y ser organizaciones grandes.

Ejemplos de organizaciones con planes estratégicos

- Muy antiguos: iglesia católica, iglesia evangélica, los ejércitos
- Recientes: Almacenes Paiz, Pollo Campero, Asociación de Gerentes de Guatemala, las universidades, los colegios, etc.

Un ejemplo para nuestra Asociación de un plan estratégico es la construcción de la Plaza de Mercado

3. Planes operativos

Los planes operativos son todos los planes que debemos elaborar para llevar a cabo alguna actividad. Por ejemplo podemos partir de un plan sencillo y pequeño, cuando decidimos ir a Guatemala, hacemos un plan sabemos cuantas y horas llevará el viaje y sabemos cuanto tiempo tenemos para comer, luego sabemos cuanto tiempo tendremos que estar en Guatemala, y seguidamente planeamos el retorno a El Naranjo vía La Libertad.

Posteriormente se definen los planes de un año plazo, que corresponden a los planes operativos, entre ellos podemos tener:

a) Abrir otra sucursal de la asociación en otra aldea de la región
b) Contactar con un solo proveedor y hacer una compra de volumen para todos los asociados del mismo negocio por ejemplo carpinteros.
c) Programar cursos de capacitación
d) Construir la sede la asociación

4. Planeación financiera

La planeación financiera se enfoca en la administración de los fondos de la organización a mediano y largo plazo. También lleva implícito el mecanismo de

obtención de fondos para llevar a cabo los proyectos de construcción de la asociación.

Como se inicia la planeación financiera

Pondremos de ejemplo nuestra situación personal, partamos de nuestros principios y valores haciéndonos las siguientes preguntas:

¿ Cómo quiero verme dentro de 5, o 10 años?
En diferentes sentidos: Salud, Espiritual, Familiar, Económico, Profesional

¿ Estoy satisfecho con lo que estoy haciendo hoy en día?
¿ Continuaré pagando mis préstamos dentro de 5 años?
¿ Continuaré ahorrando la misma cantidad mensual?
¿ Continuaré con el mismo vehículo dentro de 5 años?

Es necesario fijarse una meta a 5, 10 y/ o 20 años. Lo cual permite tener un rumbo hacia donde llegar, y rectificar en el camino.

VENTAJAS

1. Mejor control en su presupuesto
2. La persona se esforzará por aumentar sus ingresos para aumentar la capacidad de ahorro.
3. Cumplirá con responsabilidad del pago de sus amortizaciones.
4. No tendrá la tentación de hacer inversiones que no estén dentro de su meta, no habrá desvío de fondos.
5. Permite evaluar la trayectoria de la meta, y redefinir el rumbo.

FAMILIA
VALORES Y PRINCIPIOS

1. Ejemplo de los padres.
2. Sentido de Responsabilidad
3. Fijar metas
4. Núcleo social
5. Educación, la escuela como segundo hogar.

A nivel de las empresas y organizaciones, sucede lo mismo tenemos que hacer las mismas preguntas y respondernos como llegaremos a dar respuesta a las preguntas.

Luego debemos definir con que recursos financieros e inversiones necesitamos hacer para llegar a nuestros objetivos. En la planeación financiera se deben elaborar varios planes entre ellos:

- Presupuestos de inversiones
- Presupuestos de ingresos
- Presupuestos de gastos

- Estados Financieros Proyectados
- Flujos de caja proyectados
- Rentabilidad de los proyectos
- Beneficios sociales de los proyectos

5. Estrategia de Mercadeo

Cual es la Estrategia de Mercado

a) Está en el negocio adecuado
¿Cuál es su negocio?
¿Ha identificado su negocio?

- Tienda de abarrotes
- Tienda de ropa de moda
- Farmacia
- Hotel
- Comedores
- Combinación de varios negocios

b) Conocer a la clientela Cómo es la clientela
- Perfil
- Hábitos
- Conducta y comportamiento
- Cómo llegar a los clientes
- Nichos de mercado
- Segmentos de mercado

c) Negocios con crecimiento
% de crecimiento
crecimiento de valores en activos – patrimonio y utilidades + ventas

d) Diversificación

En todo negocio el empresario o dueño debe tener potencial de diversificación independiente del negocio original, es decir capacidad de introducirse a otro negocio, por ejemplo negocio de comedor original y luego hotel, negocio de tienda de abarrotes y luego ferretería.

III. 4 FINANZAS PARA LA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA.

En toda empresa, institución y organización sin importar su tamaño la buena administración de las finanzas puede representar la clave del éxito de la gestión empresarial y del crecimiento de los negocios. De igual manera sucede en la pequeña y microempresa en donde los recursos por su naturaleza son escasos y hay que aprovecharlos en forma eficiente.

En la pequeña empresa la administración financiera está a cargo del propietario de la misma o de la persona de mayor confianza. La administración se concreta al manejo del efectivo, en el cual se deben atender todos los compromisos que se tienen.

En la pequeña empresa es común que el empresario pueda mezclar el capital de trabajo del negocio, con los gastos personales y de su familia, lo cual con el tiempo provoca iliquidez, y déficit en el capital de trabajo. Se recomienda que el propietario se asigne un salario modesto y con los ingresos de ese salario pueda sufragar los gastos personales en que incurrirá.

Otro aspecto importante es que el empresario debe establecer una base de ahorro producto de las utilidades acumuladas de ejercicios anteriores, con el propósito de que este ahorro le pueda servir para cubrir eventualidades tanto en el negocio como en la vida familiar, o bien que le sirva como un colchón de seguridad para cubrir las pérdidas que pueda tener en el negocio.

El empresario que no practica la recomendación anterior corre el peligro de que cuando vienen épocas duras en el negocio que por lo general son de corto tiempo, por no tener una buena base de ahorro en efectivo, su negocio puede estar expuesto a una quiebra, lo cual le va a repercutir en el ingreso que podría tener para el sostenimiento de su familia.

También puede suceder que en las épocas de prosperidad del negocio se traslada demasiado bienestar a la familia, y cuando la prosperidad desaparece la familia se resiente, por ello es importante la asignación de un salario para que el empresario sepa que en las épocas de prosperidad sirven para fortalecer el ahorro.

1. Análisis del Entorno Económico y Financiero Nacional e Internacional

El empresario debe irse familiarizando con los fenómenos macroeconómicos que afectan a la economía nacional, los cuales pueden afectar las utilidades de sus negocios.

Dentro de las variables macroeconómicas que afectan a su negocio se encuentran:

a) Inflación

Esta es una de las variables de mayor importancia, porque muchas veces cuando la inflación se da (por ejemplo subida de los precios de los combustibles), el empresario no se dio cuenta, con lo cual no reacciona para incrementar sus precios,

vendiendo su mercadería con precios antiguos a la inflación y al tratar de reponer el inventario ya no puede comprar las mismas unidades.

Cuando reacciona a incrementar los precios por la inflación, puede suceder que le disminuya la demanda de ventas de su mercadería, con lo cual se reducen sus utilidades.

b) Devaluación

La devaluación también puede afectar las utilidades de la pequeña empresa, principalmente cuando se presenta la devaluación, el empresario no puede ajustar los precios al nuevo tipo de cambio, lo cual le provoca vender a un precio mas bajo, y al tratar reponer su inventario no tiene el suficiente capital de trabajo. También puede tener algunas pérdidas cambiarias si toma deudas en dólares con sus proveedores, y al pagar esas deudas lo hará con un tipo de cambio mas alto.

Otro aspecto importante que afecta la devaluación es al ahorro del empresario, el cual se reduce en términos reales al existir una devaluación. Los pequeños empresarios cuando ahorran lo hacen en moneda local y no en moneda extranjera, lo cual expone a riesgo por devaluación el ahorro que tienen en los bancos o debajo del colchón.

c) Tasas de interés

Las tasas de interés que pagan las pequeñas empresas es la mas alta que la se registra en el mercado bancario. Generalmente están pagando entre 30 al 36% anual (2.50% a 3.00% mensual) versus 18% al 24% en el mercado bancario.

Los pequeños empresarios que tienen acceso a crédito ya sea en un banco del sistema o por medio de una ONG, recibirán sus préstamos a las tasas de interés indicadas anteriormente.

Por otro lado, los pequeños empresarios que no tienen acceso a crédito formal y recurren con los agiotistas, les darán el préstamo a tasas de interés mayores del 36% anual.

También se presenta la variabilidad de las tasas de interés en los préstamos de las pequeñas empresas, cuando existe una alta demanda de crédito y la tasa de interés se incrementan, las pequeñas empresas son las que salen mas afectadas, ya que son a los primeros a quienes se les incrementan las tasas.

2. Análisis de la situación y resultados financieros del negocio

A las pequeñas empresas les resulta difícil llevar una contabilidad estructurada, únicamente llevan registros por los reportes fiscales. Los reportes financieros que deberían llevar las pequeñas empresas serían:

a) Libro de compras

b) Libro de Ventas
c) Libro de gastos del giro del negocio

Con estos libros se puede obtener las ventas anuales, el costo de ventas, y estructurar el estado de resultados del período. También se puede elaborar el Balance General y finalmente el estado del flujo de efectivo.

3. Inversiones y Gastos

Las pequeñas empresas pueden llevar sus planes de inversión, de tal manera que les permita planear la compra de un vehículo, adquisición de mobiliario y equipo, o bien la adquisición de un terreno o la construcción de una casa, ya sea para vivienda o para crecer en el negocio. En todas las inversiones que se efectúen deben contar con un presupuesto de inversión, debiendo conocer la fuente de los recursos, ya sea con préstamo o con recursos propios.

Por otro lado, es importante llevar un presupuesto de gastos con el objeto de llevar un control de los gastos relacionados con el giro del negocio, a la vez que permita provocar ciertos ahorros en gastos con el propósito de incrementar la utilidad del negocio.

Es importante recordar que las utilidades del negocio se generarán por los ahorros que provoquemos en nuestros gastos.

4. Gastos fijos y Gastos variables

En todo negocio se tendrán gastos fijos y gastos variables, los gastos fijos son aquellos que se deben realizar sin importar si se efectuó alguna venta o bien aquellos que no tienen relación directa con las ventas, por ejemplo alquileres, sueldos personal fijo, impuestos, intereses de préstamos, combustibles y lubricantes, energía eléctrica etc; estos gastos deben mantenerse bajos con el objeto de que no afecten la utilidad del negocio.

Los gastos variables son aquellos que están ligados directamente a las ventas del negocio, por ejemplo, pago de comisiones a vendedores, viáticos a vendedores, gastos de transporte, costo de la mercadería, gastos de manejo de mercadería, sueldo de personal de ventas y otros dependientes, etc. En estos gastos no existe mucha preocupación porque si disminuyen las ventas, disminuyen los gastos.

El negocio ideal es aquel que tiene una estructura baja en gastos fijos y alta en gastos variables

5. Créditos de proveedores y Tasas de interés

A las pequeñas empresas les resulta difícil acceder a financiamientos, y cuando se obtiene créditos por parte de los proveedores, conviene administrarlo muy bien, a la vez de procurar el puntual pago para tener garantizado el suministro de mercadería.

Por lo general este financiamiento no genera intereses, por lo que debemos de cuidarlo para poder crecer en nuestro negocio.

Si nuestro negocio se encuentra en el sector comercial no conviene obtener un financiamiento bancario o de una ONG, para la compra de inventarios porque los intereses resultarán bastante caros, mientras que si el financiamiento lo utilizamos para la adquisición de activos fijos, como construcción de casa, compra de vehículo, mobiliario y equipo entonces el costo financiero no será de mucha carga para el negocio.

6. Análisis de costos

Se debe tener un adecuado control en los costos del negocio, el análisis de costos se puede efectuar siempre y cuando tengamos buenos controles en el negocio. Los controles se establecen al elaborarse un presupuesto anual de los gastos que se tendrán en el negocio, el presupuesto servirá como herramienta de control y permitirá evaluar los gastos en los cuales nos hemos excedido o aquellos que no contemplamos.

También debemos contemplar si vamos a crecer en el negocio, debemos cuidar los costos porque se pueden incrementar y nos puede afectar nuestra utilidad.

7. Establecimiento de la Utilidad.

Al contar con los presupuestos de gastos y de ventas, podemos presupuestar nuestras utilidades; si hemos llevado un buen control de nuestros gastos y estamos llegando a nuestra meta de ventas, lo más seguro es que obtendremos utilidades en nuestro negocio; lo contrario sucedería si no llevamos buen control de nuestros gastos y no llegamos a la meta de ventas, entonces estaríamos obteniendo pérdida en el negocio, o reducción de nuestras utilidades.

8. Análisis de Rentabilidad de la operación y del negocio

La rentabilidad del negocio la podemos obtener por medio de los siguientes indicadores:

a) Rentabilidad de ventas (%): Utilidad neta /Ventas
b) Rentabilidad de activos (%): Utilidad neta / Activos Totales
c) Rentabilidad del capital (%): Utilidad neta/ Capital Total
d) Rotación de inventarios: Número de veces que rota el inventario por año y se obtiene así: Ventas/ Inventario promedio

En algunas empresas pequeñas vamos a encontrar altos niveles de rentabilidad, pero en términos de volumen serán bajos, entre mas crece la empresa la rentabilidad puede disminuir pero el volumen de utilidad aumenta.

9. Análisis de razones financieras

Posteriormente se pueden obtener las razones financieras, como el margen bruto, costo de ventas, razón corriente, nivel de endeudamiento, período de cobro, período de pago y otras. Dentro del análisis de razones nos permite evaluar la ejecutoria y rentabilidad de la empresa.

10. Aplicación y análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio de toda empresa es importante, porque permite conocer si estamos ganando o perdiendo en el negocio. El punto de equilibrio representa el punto en el cual nuestro margen de ventas es igual al costo fijo de nuestro negocio, y toda venta por encima de ese nivel ya constituye utilidad, se obtiene de la siguiente forma:

Punto Equilibrio = Costo Fijo/ Margen bruto (%)

El punto de equilibrio lo podemos obtener en forma mensual, trimestral, semestral y anual.