



**COLEGIO DE POSTGRADUADOS**

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPECHE-CÓRDOBA-MONTECILLO-PUEBLA-SAN LUIS POTOSÍ-TABASCO-VERACRUZ

**CAMPUS SAN LUIS POTOSÍ**

POSTGRADO DE GESTIÓN FINANCIERA  
PARA EL DESARROLLO RURAL

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS  
PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA LOS  
GIRASOLES DE JUÁREZ, S.P.R. DE R.I.**

**ARTURO SÁNCHEZ NAVARRO**

**T E S I N A**

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRÍA TECNOLÓGICA**

Salinas de Hidalgo, San Luis Potosí, México

Diciembre de 2013

---

La presente tesina, titulada: **Diseño e implementación de herramientas administrativas para el fortalecimiento organizacional de la empresa Los Girasoles de Juárez, S.P.R. de R.I.**, elaborada por el alumno: Arturo Sánchez Navarro, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRÍA TECNOLÓGICA  
EN GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DESARROLLO RURAL

CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO: \_\_\_\_\_  
DR. BENJAMÍN FIGUEROA SANDOVAL

ASESOR: \_\_\_\_\_  
DR. JOSÉ PIMENTEL LÓPEZ

ASESOR: \_\_\_\_\_  
DR. VÍCTOR MANUEL RUIZ VERA

Salinas de Hidalgo, San Luis Potosí, México, 2 de diciembre de 2013.

# **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA LOS GIRASOLES DE JUÁREZ, S.P.R. DE R.I.**

**Arturo Sánchez Navarro, M.T.**

Colegio de Postgraduados, 2013

La presente tesina es un estudio con un enfoque práctico que incluyó la intervención directa con el consejo de administración de la empresa los Girasoles de Juárez S.P.R. de R.I. con el fin diseñar e implementar herramientas administrativas en un proceso desarrollado bajo el esquema metodológico “Trabajo-Aprendizaje”, tema que fue parte muy importante en nuestra formación académica y que asimilamos y pusimos en marcha en la Maestría Tecnológica en Gestión Financiera para el Desarrollo Rural, impartida por el Colegio de Postgraduados en coordinación con Financiera Rural. Previo al diseño e implementación de las herramientas administrativas se realizó el análisis de la información financiera, el control interno, la logística operativa y administrativa y los procesos internos de informática en coordinación con la directiva de la empresa, posteriormente se determinaron las necesidades de información para la toma de decisiones adecuadas, lo que permitió que los directivos de la entidad cerraran la brecha de aprendizaje partiendo de los conocimientos previos al diseño e implementación de las herramientas que se describen en el presente trabajo hasta llegar al dominio de éstas generando las competencias laborales aprendidas mediante el método Trabajo-Aprendizaje, lo cual les permitió fortalecer el desarrollo organizacional en la empresa al establecer la utilización de dichas herramientas que contienen parámetros y estándares que miden el desempeño de la entidad en aspectos financieros, operativos-administrativos y fiscales y detectar desviaciones y áreas de oportunidad de mejora y en su caso tomar las medidas correctivas necesarias.

Palabras Clave: Trabajo-Aprendizaje, fortalecimiento, competencias laborales, información financiera, herramientas administrativas.

# **DESIGN AND IMPLEMENTATION OF ADMINISTRATIVE TOOLS FOR ORGANIZATIONAL STRENGTH FOR THE COMPANY LOS GIRASOLES DE JUÁREZ, SPR DE R. I.**

**Arturo Sánchez Navarro, M.T.**

Colegio de Postgraduados, 2013

The present work it's a study with a practical approach which include a direct treatment with the board of directors of the company named "Los Girasoles de Juárez S.P.R de R.I." in order to design and implement administrative tools based in the process "Job-Learning", subject that was very important in our academic training and was launched in the Master Servicing Technology, given by Graduate Collage with the support of Financiera Rural.

Prior to the design and implementation of the administrative tools, an analysis of financial information, internal control, operational an administrative logistics and the internal process information, was conducted. Subsequently the information requirements were determined for a proper decision making which allowed the directors of the company closed the learning gap based on the pre-design and implementation of the tools described in the present work to reach the domain of these, generating labor competencies that they learned through the Job-Learning method, which allowed them to strengthen the organizational development in the company to establish the use of such tools and standards that contain parameters that measure the performance of the entity in financial, operational, administrative and fiscal, detect deviations and areas of opportunity for improvement and if necessary take corrective measures.

Keywords: Job-Learning, empowerment, financial information, labor competencies, administrative tools.

## DEDICATORIA

A mi amada esposa Cielo Rosa que ilumina mi vida y es mi motivación, por su invaluable apoyo incondicional para seguir adelante con mis proyectos de vida y realización profesional.

A mi hija Roxana a quien adoro desde que fue concebida y he disfrutado toda la vida quién me impulsa a seguir adelante con su cariño y dedicación dándome muchas satisfacciones con su desempeño escolar y madurez a sus quince años.

A mi padre quien siempre vive en mi corazón a pesar de haberse ido al cielo estoy seguro que desde allá me sonrío.

A todos las personas que colaboraron para el desarrollo del presente trabajo en especial al Ing. José Antonio Arreola Segura, gerente de la empresa Los Girasoles de Juárez S.P.R. DE R.I. ; por las facilidades, tiempo y confianza que me otorgaron y las atenciones recibidas para el desarrollo de la presente tesina.

A mis compañeros maestrantes y profesores que nos compartieron sus conocimientos y experiencias.

Al personal y coordinadores de la FINANCIERA RURAL Y el COLEGIO DE POSTGRADUADOS por la oportunidad y apoyo que me otorgaron y que me permitieron cursar la maestría.

## Contenido

1. Introducción .....	1
2. Justificación .....	2
3. Plan de intervención.....	3
4. Antecedentes .....	5
5. Planteamiento del problema .....	24
6. Hipótesis .....	25
7. Apoyos aplicables de La financiera Rural. ....	26
8. Objetivos. ....	30
10. Factores que favorecieron la investigación y brecha de aprendizaje.....	34
11. Conocimientos, actitudes, habilidades y competencias que el sujeto social aprendió.....	36
I.-Aprendizajes del proceso Administrativo.....	37
II.-Análisis básico de estados financieros.....	45
III.-Área de oportunidad de mejora en la actividad de comercialización .....	47
12. Resultados.....	53
13. Conclusiones.....	59
14. Bibliografía.....	60

## **1. Introducción**

El planteamiento de tesina que se desarrolló en el marco de la Maestría Tecnológica en Gestión Financiera para el Desarrollo Rural, por el maestrante Arturo Sánchez Navarro, tiene como sujeto social de estudio el proyecto estratégico denominado Exportación de Pepino Europeo y Tomate producido en Casa Malla, registrado ante Financiera Rural desde el año 2008 por parte de la empresa Los Girasoles de Juárez, S.P.R. de R.I.

El presente ensayo se enfoca al desarrollo de herramientas administrativas encaminadas a eficientar la administración del sujeto social en estudio, partiendo desde el diseño e implementación de un sistema de información financiera que genere los reportes adecuados que reflejen el resumen de las operaciones realizadas en un periodo determinado y la situación del patrimonio que comprende los activos, deudas y patrimonio social a una fecha determinada.

Al contar el sujeto social en estudio con información financiera razonable, entendible y adecuada, estará en condiciones de evaluar la ejecución y el avance del proyecto estratégico planeado de manera periódica con el fin de retroalimentar y modular su desarrollo al comparar los resultados obtenidos contra el plan previamente establecido lo que facilitará la toma de decisiones pertinentes para que de manera oportuna se solventen las desviaciones detectadas y en su caso advertir y medir el impacto de las situaciones no contempladas inicialmente en la planeación del proyecto.

La problemática a resolver se refiere a implementar y diseñar un plan de mejora en los procesos contables y estandarizar los procesos de la información financiera que se genera partiendo desde el catalogo de cuentas de registro contable, el balance general, el estado de resultados y los reportes analíticos por lo que se requiere desarrollar competencias administrativas que respalden una buena administración basada en procesos formales que darán seguridad en el manejo de las operaciones y minimizarán los riesgos de la empresa para lo cual se implementará una estrategia de capacitación y consultoría especializada con el respaldo de los apoyos que Financiera Rural otorga a las empresas rurales

## 2. Justificación

Financiera Rural como pilar financiero de las actividades del sector rural ha venido consolidando su operación mediante la sustentabilidad de sus actividades y la de sus acreditados quienes son los sujetos sociales materia de estudio de la presente tesina en donde se aplicará la metodología trabajo-aprendizaje enfocada a fortalecer la administración general del proyecto, implementando las fases del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) y el análisis e interpretación de la información financiera partiendo de la evaluación de los informes y reportes que se generan y las metodologías de trabajo que se están llevando a cabo con ésta información y partiendo de éste análisis diseñar e implementar las mejoras necesarias para una administración profesional en el manejo de la información que se obtiene mediante el diseño e implementación de los reportes financieros adecuados y eficientes como parte del proceso de fortalecimiento organizacional acorde a la política de integración económica que Financiera Rural promueve entre sus acreditados y que tiene como objeto además del fortalecimiento organizacional la apropiación paulatina de la cadena de valor que participa en su entorno y que comprenden las actividades de abasto, almacenamiento, seguros, insumos, mecanización, financiamiento, transporte, mercadeo, acopio, empaque, beneficio y comercialización. El fin es lograr la competitividad mediante la generación de conocimientos, competencias, habilidades y actitudes encaminadas hacia la eficiencia administrativa para la organización y control de las operaciones desde la etapa de las actividades de siembra hasta las de comercialización de sus productos al consumidor final.

La administración basada en estructuras profesionales que apliquen procesos administrativos formales y que cuenten con información financiera veráz y oportuna son más competitivas para desarrollo exitoso del proyecto estratégico del sujeto social en estudio por lo que los participantes en la toma de decisiones requieren aplicar las herramientas adecuadas y las competencias administrativas apoyados por un programa de capacitación encaminado a desarrollar y adquirir dichas competencias que comprenden un conjunto de conocimientos, aprendizajes, habilidades y actitudes que aplicarán y que tienen por objeto lograr la competitividad en la administración eficiente del proyecto en un esquema de trabajo-aprendizaje.

### **3. Plan de intervención**

La Financiera Rural cuenta con cuatro programas de Apoyo para acceder al crédito y fomentar la integración económica y financiera para el desarrollo rural, uno de estos programas se denomina “Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría para Productores e Intermediarios Financieros Rurales” en el cual se existen los apoyos que nuestro sujeto social en estudio requiere para fortalecer su estructura organizacional mediante la capacitación en las áreas de administración general, elaboración y análisis de estados financieros y seguimiento al proyecto estratégico por lo que necesita implementar un programa de capacitación

#### **Bases del análisis del sujeto social en estudio**

Se realizaron entrevistas con el gerente general del proyecto y algunos miembros el consejo de administración para reforzar las reflexiones sobre el análisis de la problemática.

El gerente es el encargado del proceso de control presupuestal de la operación el cual se basa en el flujo de efectivo disponible y lo ejerce conforme a un programa tecnológico identificado y estandarizado cronológicamente.

Se revisó el flujo de operaciones y la información financiera del sujeto social de los últimos 2 años para poder determinar las áreas de oportunidad de mejora las cuales se resumen en los siguientes aspectos:

1.-Implementar el proceso administrativo de manera formal desarrollando los manuales de organización, políticas y procedimientos para el análisis y la evaluación periódica de la información financiera y poder medir los avances en el desarrollo de del proyecto.

2.-Implementar un nuevo catalogo de cuentas contables que permita la clasificación adecuada de las operaciones y la generación de reportes financieros más claros.

## Plan general de trabajo

El análisis de los elementos facilitados por el sujeto social se llevó a cabo mediante pláticas personales con el gerente del proyecto, quién nos facilitó los reportes financieros para llevar a cabo el análisis de la información financiera, nos abundó sobre las formalidades y los procesos operativos, administrativos, de las reuniones del consejo de administración, su periodicidad, las temáticas abordadas en dichas reuniones, del protocolo y metodología de la presentación de los temas a tratar, del análisis y aprobación de la información financiera ante el consejo de administración

Con la retroalimentación recibida y la metodología del trabajo de análisis se determinó la necesidad de mejorar los siguientes aspectos:

1. Implementar un proceso administrativo formal
2. Diseñar y estructurar un nuevo catalogo de cuentas contables
3. Diseño de nuevos formatos de estados financieros.
4. Análisis y evaluación de la información financiera y su seguimiento
5. Implementar y diseñar un reporte de control presupuestal

Con el dominio de estas herramientas que constituyen elementos técnicos, conocimientos, habilidades que se aplicaron en un esquema de trabajo-Aprendizaje de manera directa con los responsables del área, se lograrán las competencias administrativas necesarias para generar información financiera verificable, confiable, veraz y oportuna que sirve para la toma de las decisiones adecuadas encaminadas hacia el éxito del proyecto.

#### **4. Antecedentes**

##### El proyecto estratégico y sus actores

La empresa se constituye legalmente el 22 de febrero de 1998 bajo la figura Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada. Está ubicada en las fracciones 16 y 17 del block 2416 del Valle del Yaqui, en el Municipio de Benito Juárez, Sonora. La empresa está conformada por 13 socios productores.

El objetivo general de los socios es establecer una empresa para la producción y exportación de pepino europeo y tomate saladette dirigido al mercado estadounidense, con una mayor producción y mejores precios que los obtenidos por la producción de estos productos a cielo abierto. Entre los objetivos de la empresa están la generación de empleos para familiares, socios y habitantes de las poblaciones aledañas a la empresa.

Anteriormente los socios se dedicaban a la producción de granos básicos, principalmente de trigo en el ciclo Otoño-Invierno, sin embargo la rentabilidad de estos productos es limitada debido a los bajos precios que no compensan el esfuerzo de los productores, además de que no se pueden realizar segundos cultivos de Primavera-Verano, disminuyendo aún más sus posibilidades de mayores ingresos.

Por ende, la agricultura que se practicaba durante los ciclos de Primavera-Verano ha disminuido hasta niveles de cero en algunas regiones, siendo otras causas, la baja rentabilidad de los cultivos, el aumento en los niveles de población, plagas, etc.

Es por ello que los productores rurales asociados en “Los Girasoles de Juárez, SPR de RI han decidido aprovechar las condiciones que ofrece el Valle del Yaqui para la producción de hortalizas bajo el sistema de producción en Casa Malla, dadas las condiciones climatológicas (horas luz en invierno, temperatura y baja humedad relativa), la cercanía con los mercados internacionales, la disponibilidad de insumos y materiales, la calidad de la mano de obra y sus recursos naturales, representan ventajas para la obtención de buenos resultados económico productivos.

Esta idea de desarrollar tecnología de sistemas de cultivos de hortalizas en Casa Malla surge como respuesta a la reconversión productiva de actividades agrícolas que los pequeños productores demandan como alternativas a las limitaciones de la agricultura tradicional.

Los productores experimentados en sistemas de producción en casa malla iniciaron en su primera etapa con la fase de producción, después se fueron apropiando de la cadena de valor en una segunda fase que corresponde a la de selección y empaque y así continuaron con la de conservación en cuarto frío, fletes y finalmente la de comercialización.

La creciente demanda de productos hortícolas producidos bajo ambiente controlado, atiende un segmento de mercado atractivo y en crecimiento dados los buenos precios que rigen el mercado de Estados Unidos. En cuanto a la relación beneficio costo de las inversiones, resulta más redituable construir y operar sistemas de casa malla, cuya inversión fija representa el 75% menos que el invernadero y las producciones y costos de operación son muy similares, es decir que se obtiene casi la misma productividad con una menor inversión fija.

Los cultivos hortícolas producidos en casa malla, han venido sustituyendo a los del campo abierto ya que le brindan protección contra viento, granizo y menor impacto de plagas debido al uso de mallas anti insectos.

La tecnología de casa malla se encuentra dentro del esquema de agricultura protegida y es una de las mejores alternativas para el Valle del Yaqui en la siembra de cultivos hortícolas. Tiene por objetivo modificar el entorno natural en que se desarrollan los cultivos mediante diferentes técnicas para alcanzar la óptima productividad, aumentando los rendimientos, mejorando la calidad, alargando los períodos de recolección y obteniendo cosechas en fechas acorde a la demanda

## **Objetivos específicos**

- 1.- El fortalecimiento de la organización de los socios para la realización del cultivo de hortalizas bajo el sistema de producción en casa malla, incrementando así los niveles de rentabilidad en comparación con la producción de granos.
- 2.- La exportación de sus productos agrícolas, mediante contratos con distribuidores en Estados Unidos.
- 3.- La promoción, capacitación e implementación de nuevas tecnologías que mejoren el aprovechamiento de la explotación de la sociedad.
- 4.- Asociarse o constituir nuevas sociedades de cualquier naturaleza siendo estas lícitas, con otros productores o sociedades públicas o privadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos generales y al objeto social de la sociedad, integrándose así a la cadena productiva y comercial del tomate.
- 5.- Mejorar el ingreso neto y bienestar de los socios y sus familias.
- 6.- Obtener recursos financieros de entidades financieras de desarrollo rural y los apoyos y servicios que ofrece el gobierno
- 7.- Fortalecer la estructura financiera y administrativa para soportar un crecimiento de manera planeada en el nivel de operaciones
- 8.- Realizar inversiones en infraestructura interna para mejorar los procesos de calidad en la producción y empaque de productos para el mercado de exportación a precios diferenciados

## MISION:

Somos Empresa campesina con un alto nivel de productividad y uso de tecnología avanzada, que nos permite ser sumamente rentables y competitivos en los mercados internacional y nacional de hortalizas producidas bajo ambiente controlado.

Simultáneamente nos esforzamos para integrarnos en la cadena productiva, para ampliar nuestra empresa, y para estar a la altura de los estándares de calidad, sanidad e inocuidad de nuestros productos, que demandan justificadamente los consumidores.

## VISION:

Trabajamos para cumplir el propósito de generar y mantener, a corto y largo plazo, una significativa derrama económica para nuestros socios, haciendo uso correcto y racional de todos los recursos para incrementar nuestro patrimonio colectivo y para generar empleos y divisas; actuando cotidianamente bajo un plan de negocios, acompañado de prácticas de responsabilidad, transparencia y honestidad, y una buena organización empresarial.

La importancia y de alguna manera la justificación de este proyecto radica en que con la consolidación y permanencia de la empresa se estaría aportando a la economía regional una fuente importante de ingresos y empleos. Se estima que se generarían 45 empleos fijos y 13,060 jornales que equivalen a 36 empleos fijos, considerando que 360 jornales representan un empleo fijo. Tan sólo por este concepto la derrama económica en el Municipio de Benito Juárez sería de \$2' 100,000.00, (Dos millones cien mil pesos) en beneficio de trabajadores de planta y eventuales del campo.

La competitividad que generan los factores tales como la cercanía con la frontera, la experiencia científica de los socios en la producción de tomate y el contar con tierra, agua, infraestructura y mano de obra disponible en las comunidades aledañas además de contar con transferencia de tecnología por parte del comercializador en cuanto a los estándares de calidad requeridos para el mercado de Estados Unidos y

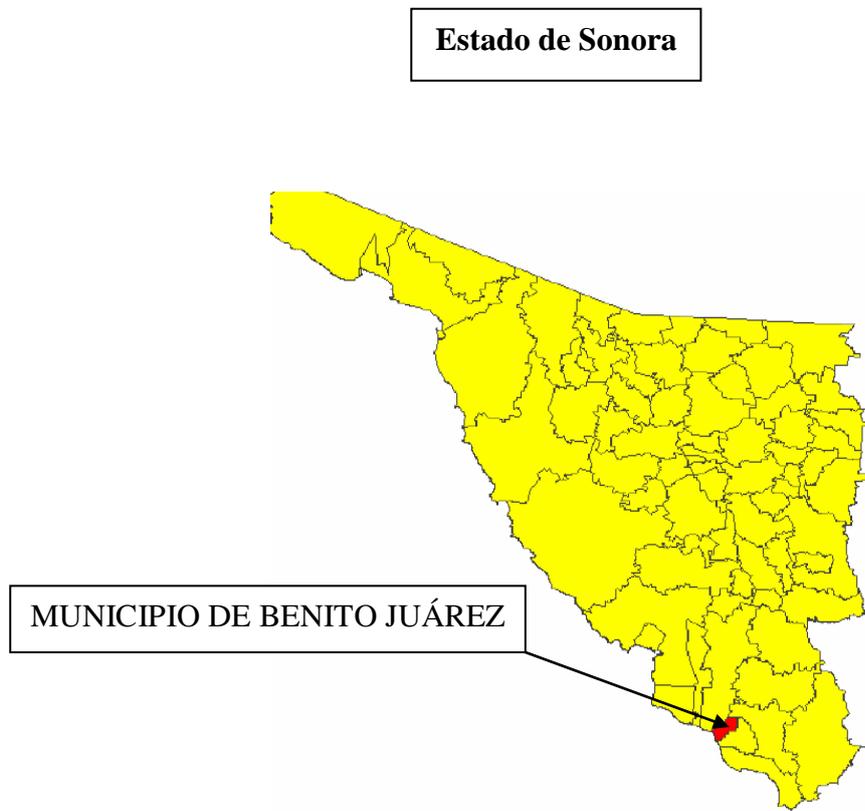
el respaldo en lo que respecta a material de empaque, certificación de origen, flete, logística y acompañamiento hasta su destino final, hacen del cultivo del tomate un atractivo negocio con un fuerte potencial para desarrollar ésta actividad en la región.

En el desarrollo de las actividades de la empresa en los últimos tres años se han afinado los aspectos operativos de producción, empaque y logística de distribución del producto. En el año 2011 se incrementó la capacidad de producción en un 50% más ya que se establecieron 2.5 hectáreas, contando actualmente con una superficie sembrada de 7.5 hectáreas en producción de tomate, una planta de personal especializado, instalaciones especiales para empaque y cuarto frío, reservorio de agua y energía eléctrica. Una vez recolectado el producto es seleccionado manualmente por talla y empacado en cajas de 28 libras para exportación.

#### Localización del proyecto

- ✚ El proyecto se localiza en la región del valle del Yaqui, en las fracciones sur de los Lotes 16 y 17 del block 2416 del municipio de Benito Juárez, Sonora, a 4.6 km al sur de Villa Juárez, cabecera municipal, y a 47 km al sur de Cd. Obregón, Sonora.
- ✚ Se accesa al terreno por la carretera estatal pavimentada denominada “calle H”, a partir de Villa Juárez a 4 km al sur y en la media calle del block 2416, se desvía hacia el oeste transitando 600 metros por el camino de terracería del bordo derecho del canal de riego para llegar al sitio del proyecto.

✚ Colinda al norte con los municipios de Huatabampo, Etchojoa y Cajeme



La sociedad se integró para realizar de manera organizada, en las mejores condiciones la actividad agrícola; constituyéndose desde 1998, y a finales de 2006 incorporó a más socios. Actualmente tiene 13 socios, de los que 4 son mujeres y 9 hombres (incluye 2 personas de la tercera edad y 2 jóvenes)

En cuanto a la idea de inversión, esta surgió por la experiencia de cinco socios en la actividad de horticultura protegida, y a la disposición y arriesgue de todos los socios para con recursos propios adquirir de manera proporcional 10 hectáreas de propiedad privada como sociedad, para establecer el proyecto y diversificar así también sus actividades productivas. Además de las ventajas comparativas de cercanía con los países del norte, quienes demandan grandes cantidades de pepino y tomate.

En 2007, la sociedad fue beneficiada con apoyo de SAGARPA en la modalidad de proyecto de ejecución nacional, con lo que estableció 5 hectáreas de malla sombra, equipadas con sistema de riego. El apoyo ascendió a 4'190,020, que incluía recursos para capital de trabajo y asistencia técnica

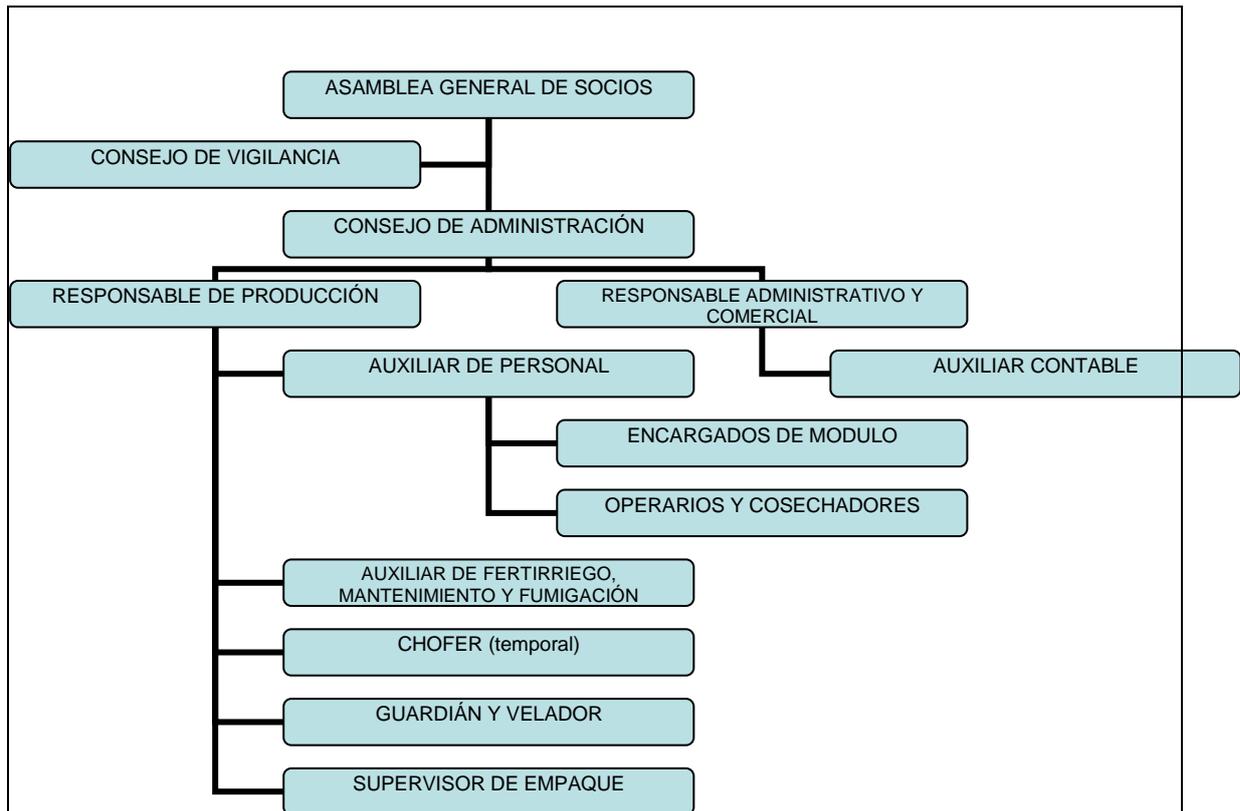
En 2008, de nueva cuenta se solicitó apoyo a SAGARPA mediante un proyecto para darle continuidad, lo que permitió resolver el problema de falta de recursos para complementar las inversiones de la planta empacadora, misma que permitirá a la empresa retener mayores excedentes, dar valor agregado a sus productos, al no tener que pagar maquila a otros empaques de la zona. El apoyo por recibir es de un millón de pesos a aplicarse a nave, maquinaria y cuarto frío.

Inicialmente al mes de octubre de 2010 el proyecto estratégico de nuestro sujeto social en estudio tenía contemplado dentro de sus planes a mediano plazo la tecnificación de su área de empaque incorporando una maquina seleccionadora para lo cual se solicitó un crédito refaccionario a Financiera Rural mismo que no fue posible lograr por lo que decidieron invertir con recursos propios.

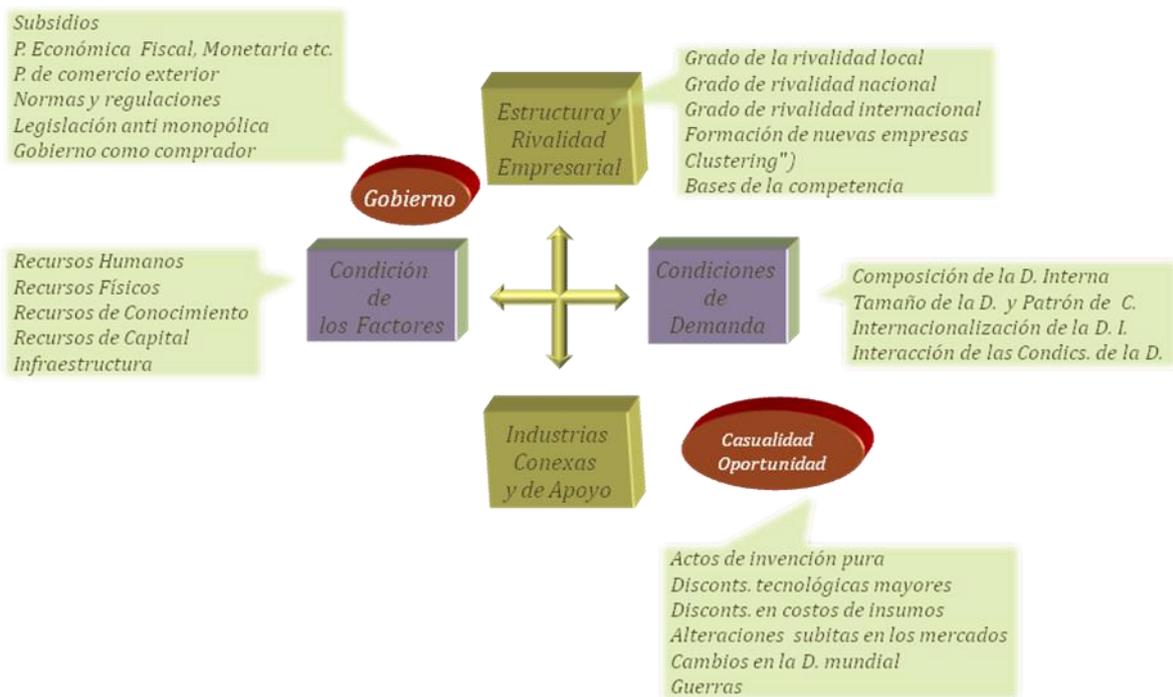
Otro de los planes fué el de incrementar la superficie sembrada de 5 a 7.5 hectáreas lo cual también concretaron a la fecha con la inversión de utilidades y recursos propios de los socios.

Han mantenido de manera continua sus operaciones y a partir del presente ciclo por cuestiones de inocuidad han decidido sembrar pepino bajo el mismo esquema de comercialización.

Su estructura organizacional se describe a continuación:



## Análisis de factores en base al esquema de Diamante Competitivo de M. Porter



## **I.-Condición de los factores**

### **1.-Recursos Humanos**

- a. La disponibilidad de mano de obra es total al contar con poblaciones rurales cercanas demandantes de trabajo
- b. Los costos de mano de obra para las labores de cultivo recolección y empaque son por turno de trabajo promediando los 120 pesos diarios, siendo un costo no significativo respecto del total de costos de producción
- c. La mano de obra calificada en el área de producción están disponibles y capacitados desde periodos anteriores y el personal especializado en tecnologías aplicadas en la producción lo realizan los socios y el encargado del área de producción es investigador experto en producción de tomate en ambiente controlado

### **2.-Recursos Físicos**

- a. La ubicación geográfica del centro de producción y empaque es de fácil acceso y cuenta con infraestructura carretera en buenas condiciones además con los servicios de energía eléctrica.
- b. Las instalaciones de producción de la casa maya se mantienen en muy buen estado de conservación y uso, aplicando tecnología de punta en los sistemas de riego de alta eficiencia y bajo costo, el terreno es propio de primera calidad, con disponibilidad ilimitada de agua para el riego que se extrae de un pozo profundo propio y todas las labores de cultivo, acopio , empaque, selección y cuarto frio se encuentran en las mismas instalaciones
- c. Las condiciones climáticas son favorables ya que los riesgos por siniestros en éste rubro no representan ningún problema por tratarse de producción en ambiente controlado con bajo índice de incidencias por siniestros.

- d. La cercanía de la frontera con Estados Unidos de Norteamérica.
- e. Proveedores de insumos, refacciones materiales y equipos ubicados dentro de la región sin problemas de entrega oportuna y disponibilidad

### 3.-Recursos Tecnológicos

- a. Cuentan con un investigadores y especialistas en la producción de tomate quiénes se encargan de coordinar el invernadero, laboratorio de ensayo y desarrollo de plántulas para la producción y es el responsable de capacitar al personal y de coordinar las actividades del proceso de producción
- b. La empresa está asociada al gremio de productores de tomate de la región en el cual se cuenta con información estadística del mercado, de los proveedores y clientes en el ámbito regional, nacional y de exportación.
- c. Se mantienen al día en las innovaciones tecnológicas ya que el comercializador es facilitador de los proceso de certificación del producto de origen y de los procesos de selección y empaque de acuerdo a normas de sanidad de los Estados Unidos.

### 4.-Recursos Financieros.

- a. Línea de crédito de Avío establecida con Financiera Rural para capital de trabajo.
- b. Su estructura financiera es sólida, genera recursos propios con utilidades en cada ciclo productivo que les ha permitido mantener la operación de manera continua a pesar de la estacionalidad de sus operaciones.
- c. Historial crediticio sin antecedentes negativos

## 5.-Infraestructura

- a. Cuentan con semillero de 600 m<sup>2</sup>, sistema de riego por goteo (fertiriego), cuarto de bombeo, línea y sistema eléctrico, pozo profundo, reservorio de agua con capacidad de 3,072 m<sup>3</sup>, cerco perimetral sanitario para el área de empaque y cuarto frío que es utilizado como almacén de tránsito en lo que se completa un camión para su carga y traslado a la frontera de Nogales.
- b. Se tiene tecnología de la información mediante sistemas que generan reportes para la administración y control de las operaciones.
- c. Sus procesos administrativos son computarizados y utilizan software de contabilidad y nómina. Cuentan con equipos de cómputo e internet en sus oficinas administrativas ubicadas en las mismas instalaciones donde se desarrolla el proyecto.

## II.-Condiciones de Demanda

Se considera que existe una demanda permanente con un mercado que es variable en precio pero constante en el consumo. Una práctica muy seguida en México es la de destinar la producción de mejor calidad, es decir, la catalogada como triple A, al mercado internacional, pues allí se reciben mejores precios, en tanto que al mercado interno urbano se destinan productos de segunda calidad, incluso, los de tercera calidad se venden en los mercados móviles de pequeñas ciudades en áreas rurales y en la propia región.

1. Composición de la demanda: Esta se compone por los comercializadores internacionales en este caso a través de la empresa SUNFED PRODUCE LLC. Coloca el producto en tiendas de autoservicio tales como Costco North América, A&P, Sam's Club, Wal-Mart, Sobey's, National Grocerer's, etc para llegar al consumidor final, el cual busca un mejor calidad en los productos. Por otra parte están los pequeños intermediarios locales que comercializan la producción de mala calidad o de rezagos, por su bajo precio, en los mercados rurales, o locales cercanos al centro de producción, tales como abarrotes o supermercados. La empresa ha desarrollado un solo ciclo productivo, con lo cual han logrado tener un período de cosecha más largo y estar en condiciones de cubrir la demanda de producto de su cliente en forma anticipada y oportuna.
2. Tamaño de la demanda y patrón de crecimiento: Dada la escala de la producción obtenida, la demanda no está limitada ya que se ha colocado el total de la producción y el crecimiento ha estado incrementándose en función del crecimiento en la superficie sembrada representando un 50% en el último ciclo de producción de 2011. El total de la demanda de su producción está concentrada en su principal cliente empresa SUNFED PRODUCE LLC. , derivado de ésta oportunidad, la demanda de la empresa se amplió la superficie del proyecto de 5-00-00 has. a 7-50-00 has. Como se menciona anteriormente solo la producción que no cumple los estándares de calidad es comercializada a través de pequeños intermediarios locales.
3. Internacionalización de la Demanda: Es total y se deriva de las necesidades de productos de alta calidad y sanidad por parte del consumidor final en Estados Unidos, la empresa aprovechó esa ventana para comercializar su producción a un mejor precio bajo condiciones establecidas en un contrato con el comercializador, obteniendo mejores precios y beneficios que en el mercado nacional pero sucede también que cuando el precio no está atractivo en Estados Unidos la producción es colocada en el mercado nacional.
4. Interacción de las Condiciones de la Demanda: La empresa tiene una estrecha relación con el comercializador lo cual le da una gran ventaja competitiva, ya

que además de proporcionarle insumos, le da asesoría técnica especializada, lo cual le permite cumplir estándares calidad.

### III.-Industrias Conexas y de Apoyo:

En la región se tiene acceso a las industrias conexas y de apoyo que permiten la competitividad en los insumos de semillas, fertilizantes y material especializado de laboratorio con la calidad internacional requerida para la producción de tomate de exportación.

### IV.-Estrategias, Estructura y Rivalidad Empresarial:

1. Estrategias y Estructura de las Empresas Locales: Las empresas dedicadas al establecimiento del cultivo de tomate en casa malla o invernaderos en el Valle del Yaqui, son principalmente del sector privado de productores que cuentan con capital propio y facilidades para acceder al crédito a través de la banca comercial o el extranjero , contando con canales de distribución a través de comercializadores americanos o a través de empresas que ellos mismos han creado en Estados Unidos para evitar el intermediario y comercializar directamente su producción a las tiendas de autoservicio en el mercado americano por lo que no existe una rivalidad por tratarse de mercados en distintos canales de comercialización
2. En el caso de la empresa LOS GIRASOLES DE JUAREZ, S.P.R DE R.I es una empresa del sector social que ha venido operando adecuadamente con apoyos del gobierno federal y crédito de Financiera Rural para apoyo a capital de trabajo, reinvertiendo sus utilidades en el crecimiento y desarrollo de la empresa, realizando sus ventas a través de un comercializador en el mercado americano lo cual a la fecha le ha dado buenos resultados.
3. Rivalidad local: No tiene rivales localmente que estén al nivel de la calidad de los productos que produce la empresa

## V.-El factor gobierno en la actividad

Las políticas públicas no son favorables al campo en cuanto a los apoyos específicos para la producción de hortalizas, existen algunos apoyos a ciertos rubros de la actividad como la tecnificación del riego que consiste en apoyos para implementar sistemas de riego por goteo ó presurizado en donde Financiera Rural se constituye como ventanilla para el tramite en coordinación con SAGARPA para el apoyo bajo el “Programa de Apoyo a la Inversión en Equipamiento e Infraestructura” en el renglón “Componente Agricultura Protegida”, en el concepto de capacitación especializada y el de seguros y aspectos de mercadotecnia en un 50 % del costo de éstos servicios hasta por 100 mil pesos por concepto.

Existen algunos estímulos fiscales para los contribuyentes dedicados a las actividades primarias en cuanto a la exención en ingresos hasta por 40 veces el salario mínimo general vigente en el distrito federal por persona física y en sociedades como es el caso que nos ocupa hasta 10 veces su monto. Además una reducción de impuestos del 30% además de algunas deducciones de hasta el 100% de las inversiones realizadas en la adquisición de activos fijos nuevos.

También cuentan con facilidades administrativas para la comprobación de algunos gastos y costos de producción y el beneficio de recuperar los flujos del IVA pagado.

Se necesita una mayor coordinación entre el gobierno y los productores de tomate ó sus asociaciones formales ya que actualmente existe incertidumbre por un acuerdo firmado entre la Secretaria de Economía con el gobierno de Estados Unidos a instancia de sus productores de tomate, en el cual aplican aranceles para impedir la importación de tomate, generando inconformidad por la falta de previo acuerdo ó cabildeo con los productores nacionales quienes podría salir afectados seriamente dada las inversiones importantes que han realizado para lograr posicionarse en las preferencias del mercado estadounidense.

## VI.- Influencia de la casualidad/oportunidad

Existen factores climatológicos que han favorecido el consumo del tomate mexicano por un incremento en la demanda por los problemas climatológicos que provocaron siniestros muy importantes, principalmente en la zona de Florida, Estados Unidos y con esto se ha visto afectada la producción en los últimos años al presentar pérdidas cuantiosas en las siembras establecidas con tomate.

La tendencia en el consumo de tomate es al alza no obstante la crisis por la recesión económica de Estados Unidos.

### Análisis FODA de la empresa.

El reflexionar sobre las circunstancias que se presentan en las operaciones de una empresa nos lleva a desarrollar un análisis de los factores internos y externos que influyen en ésta y que habrá que tener en cuenta ya que nos servirá para elaborar un plan estratégico encaminado a subsanar y potenciar su crecimiento. Una herramienta muy valiosa para llevar a cabo éste proceso es la identificación de estos factores bajo el siguiente esquema:

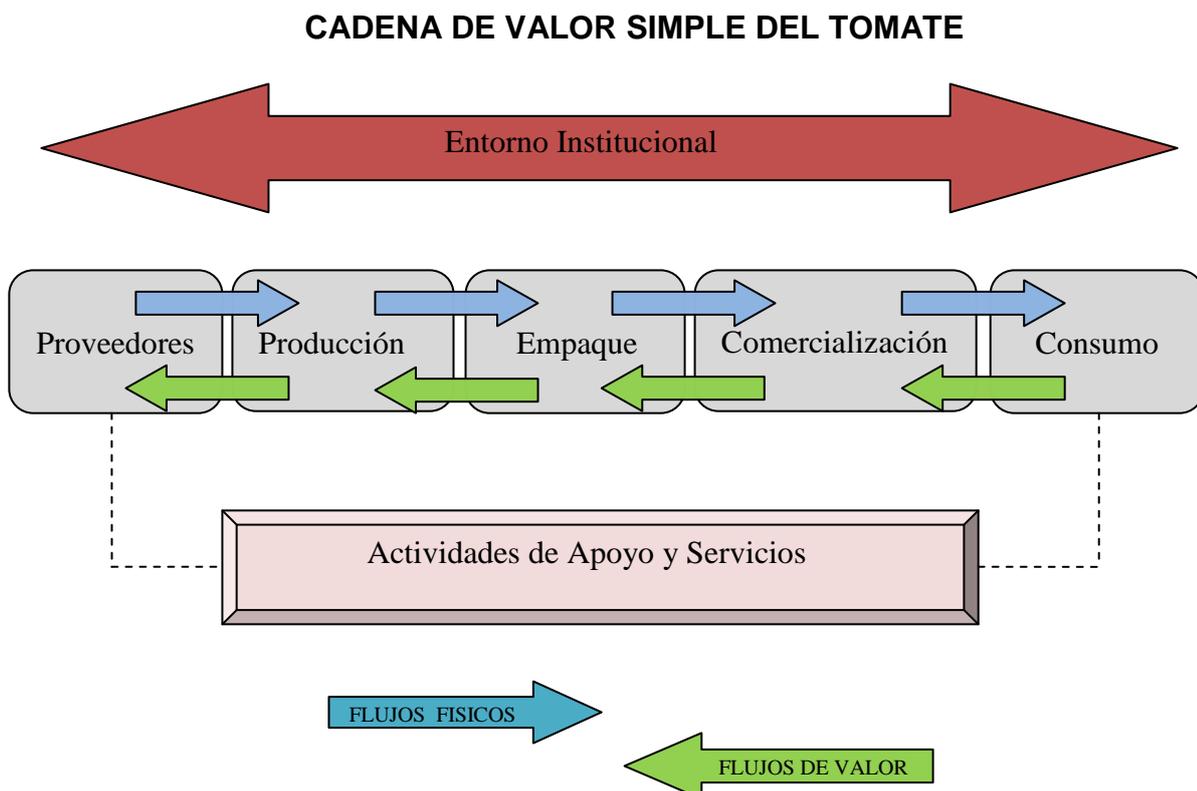
**FODA de la Cadena Productiva del Tomate**

	<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización segura de la producción en el extranjero con bróker</li> <li>• Facilitación de la logística operativa, fletes, tecnología, estándares de calidad y material de empaque por parte del comprador</li> <li>• Terreno propio, buena infraestructura para la actividad con vías de acceso, energía eléctrica y pozo</li> <li>• Disponibilidad de materiales y mano de obra en la región</li> <li>• Cuenta con planta empacadora y cuarto frío propio, eficientando tiempos de entrega y costos de producción</li> <li>• Los principales directivos y socios cuentan con amplia experiencia agronómica</li> <li>• Certificados de inocuidad en campo y empaque por parte de laboratorio internacional reconocido.</li> <li>• Estructura financiera sana sin pasivos importantes</li> <li>• Recursos naturales y Tecnologías disponibles para generar producción</li> <li>• Bajos costos de producción vs. Productores del extranjero</li> <li>• Cercanía con Estados Unidos</li> </ul>	<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiencia de recursos propios para capital de trabajo y realizar la inversión en ampliación de la superficie sembrada y planta empacadora</li> <li>• Concentración de ventas con un solo comprador</li> <li>• Carencia de sistemas de información financiera adecuado e información estadística del sector</li> <li>• Falta de investigación de mercados y mercadeo en Estados Unidos</li> <li>• Baja escala de oferta</li> <li>• Falta de integración y alianzas estratégicas con productores del gremio para generar escalas</li> <li>• Falta de integración e identidad del gremio de productores para defenderse y generar sinergias</li> </ul>
<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender demanda en periodos previos a la salida de cosechas en Estados Unidos</li> <li>• Establecer línea de Crédito a largo plazo</li> <li>• Tendencia de incremento en la demanda del tomate en los países del norte</li> <li>• Opciones de comercialización vía enlace con la comisión Sonora – Arizona y otras alternativas</li> <li>• Generar una marca propia ó sello distintivo de calidad e inocuidad</li> <li>• Demanda de productos orgánicos nacional y extranjera</li> </ul>	<p><b><u>Estrategias: Fortalezas-Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Explorar alternativas compradores en el mercado extranjero y nacional</i></li> <li>• <i>Programar el inicio del ciclo productivo a más temprana fecha a fin de llegar al mercado objetivo en mejores condiciones de precio</i></li> <li>• <i>Promover la calidad e inocuidad del producto y la región de origen para nichos de mercado</i></li> <li>• <i>Obtener financiamientos a largo plazo para inversión en ampliación y automatización del empaque</i></li> <li>• <i>Obtener los apoyos que promueve el gobierno a empresas basado en la alta ocupación de mano de obra rural.</i></li> </ul>	<p><b><u>Estrategias: Debilidades - Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar alternativas de financiamiento mediante asociaciones estratégicas con productores ó con comercializadoras nacionales ó extranjeras que aporten capital de riesgo para capital de trabajo o inversiones a largo plazo.</li> <li>• Implementar esquemas de financiamiento con proveedores y fortalecer esquemas de organización de los actores de la cadena productiva.</li> <li>• Establecer un plan estratégico de mediano y largo plazo para el financiamiento de las operaciones de la empresa.</li> <li>• Establecer un plan de capitalización accionaria ó obligacionista interna y en su caso el pago de dividendos e intereses a los participantes.</li> <li>• Estructurar nuevos esquemas de análisis de la información financiera</li> </ul>
<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabilidad de precios en el mercado de acuerdo a la oferta y demanda</li> <li>• Afectaciones en el cultivo por fenómenos climatológicos o plagas</li> <li>• Falta de crédito</li> <li>• Violencia e Inseguridad, corrupción</li> <li>• Recesión de USA</li> <li>• Barreras arancelarias y no de U.S.A.</li> <li>• Políticas de gobierno sin respaldo al gremio exportador</li> </ul>	<p><b><u>Estrategias: Fortalezas -Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con alternativas de mercado nacional para colocar la producción en épocas de bajo precio en U.S.A.</li> <li>• Contar con sistemas de información de mercados y cerrar operaciones a futuro</li> <li>• Armar estrategias de grupo con asociaciones de productores de tomate para la comercialización en poll.</li> <li>• Fortalecer el sentido de identidad del producto y región en el extranjero en el mercado de consumidores de productos orgánicos.</li> <li>• Aprovechar la calidad de buen sujeto de crédito para su contratación en condiciones preferenciales.</li> <li>• Analizar alternativas que atenúen los riesgos inherentes a tipo de cambio.</li> <li>• Prever acciones encaminada evitar sufrir actos de violencia y asaltos.</li> </ul>	<p><b><u>Estrategias: Debilidades –Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar alternativas de financiamiento interno y externo</li> <li>• Realizar investigación de mercado nacional y extranjero y ubicar alternativas</li> <li>• Buscar alianzas estratégicas con productores del gremio para colocar producción a mayor escala en mejores condiciones de precio.</li> <li>• Buscar alternativas de seguros del cultivo y coberturas de riesgo cambiario</li> <li>• Reforzar la presencia en el gremio de productores a fin de buscar beneficios y apoyos del gobierno</li> <li>• Promover actividades de valores y ética</li> </ul>

## Cadena de valor y lógica de operación del proyecto estratégico

La cadena de valor es simple considerando que la empresa produce tomate y lo clasifica y empaca y ha firmado una alianza comercial para vender su producto en Estados Unidos con la empresa “Sunfed Produce” L.L.C., quienes generan la demanda del producto y determinan la calidad y precio a comercializar, participando directamente en el proceso de certificación de la calidad e inocuidad de origen, así mismo es el facilitador de la logística de embarques, fletes y material de empaque.

La empresa está apropiada de los dos primeros eslabones de la cadena de valor, el primero relativo al proceso de siembra y recolección y el segundo proceso de selección y empaque y conservación en frío, proceso que agrega valor al producto que consiste en lavar, encerar y selecciona por talla para ser empacado bajo las características y normas de calidad que solicita el comprador y se guarda en un cuarto frío dentro de las instalaciones propias de la empresa para después ser enviado en transporte con caja fría, que facilita el comprador, a la ciudad de Nogales, Arizona, lugar donde “Sunfed Produce” L.L.C., tiene su centro de distribución a las principales cadenas de tiendas de autoservicio en Estados Unidos



Los principales clientes son mayoristas, grandes cadenas de tiendas de autoservicio como: Costco North América, A&P, Sam's Club, Wal-Mart, Sobey's, National Grocerer's, etc., y cadenas de restaurantes en menor medida

Es importante resaltar que el comercializador busca colocar al mejor precio el producto, ya que a él se le paga el 12% sobre ventas brutas, aunque finalmente la determinación del precio lo determina la oferta y la demanda.

Las liquidaciones al productor incluyen las deducciones por materiales de empaque recibidos, comisión, fletes, y gastos aduanales o revisiones de la USDA, haciendo entrega de los alcances netos en un periodo de 30 días de recibido el producto

### **Nivel de apropiamiento de la cadena de valor**

La empresa está posicionada en el segundo eslabón de la cadena productiva, tiene el control total de la producción y empaque de tomate, requiere apropiarse de la fase de comercialización por lo que es necesario desarrollar ésta área mediante la capacitación en los procesos de exportación y poder contar con un panorama completo de las opciones que existen en cuanto a los canales de comercialización que operan actualmente y poder evaluar las alternativas más convenientes y en un momento dado poder acceder a estos canales de comercialización de manera directa y dejar de depender de un solo comprador ó intermediario en el extranjero como parte de un proceso gradual de apropiamiento del siguiente eslabón de la cadena de valor para llegar directamente al mayorista ó minorista y de éste al consumidor final.

## **5. Planteamiento del problema**

La administración del proyecto se ha centrado en la parte operativa de la empresa enfocando de manera importante el esfuerzo a la producción y empaque con la calidad requerida, atendiendo los estándares establecidos por el comprador extranjero ya que se considera que la parte administrativa se dará sobre la marcha está delimitada a los estándares de gastos y costos en función de las tecnologías empleadas y al paquete tecnológico establecido para la producción de tomate en casa malla sujetándose a un presupuesto financiero previamente definido y programado, sin tomar en cuenta que es necesario darle seguimiento al proyecto mediante la evaluación permanente del presupuesto planeado contra los resultados reales además de evaluar de igual forma los flujos y la situación financiera de la empresa observando especialmente la razonabilidad de las cifras que se presentan en los estados financieros emanados de la contabilidad que en ocasiones no atiende la técnica contable formal para la debida clasificación de las operaciones de la empresa y evitar errores al tomar como referencia datos incorrectos que llevan a decisiones incorrectas en cuanto a estructura financiera y costos de producción en la determinación de las utilidades que afectan por consecuencia la percepción de la situación real del proyecto lo que hace deficiente la planeación financiera y fiscal de sus operaciones generando incertidumbre y suspicacias también por parte de los usuarios de la información especialmente en los socios de nuestro sujeto social en estudio al percibir reportes financieros que no congruentes con la realidad.

## **6. Hipótesis**

Los proyectos productivos rurales se diseñan dando por hecho que la administración del proyecto operará en forma lineal durante todo el proceso de operaciones desde el inicio hasta la comercialización, sin considerar los riesgos y efectos derivados de una administración inadecuada en la gestión del proyecto, que con frecuencia provoca pérdidas económicas y hasta el fracaso de la empresa rural, aun cuando en el proceso productivo se logren volúmenes y calidades óptimas para cumplir las necesidades del mercado.

La competitividad global plantea nuevas condiciones a las empresas productoras de alimentos, entre ellas sistematizar la implementación y desarrollo de competencias administrativas para planear y controlar la ejecución del proyecto mediante procesos permanentes de evaluación a fin de valorar los avances y prever oportunamente las desviaciones, retroalimentando la toma de decisiones para lograr éxito en la gestión del proyecto.

## **7. Apoyos aplicables de La financiera Rural.**

El sujeto social en estudio conciente de la necesidad de alinearse al objetivo de incorporar a todos sus procesos internos la filosofía de establecer estándares de calidad y ser competitivo en el ámbito del mercado global especialmente en el mercado del tomate y pepino para exportación a Estados Unidos, desde hace algunos años adopta algunos procesos estándar en la producción y empaque del producto desde la etapa de siembra hasta la recolección y empaque, habiendo implementado medidas orientadas a mejorar la sanidad e inocuidad del producto, atendiendo los requerimientos que exige el comprador extranjero y en éste mismo sentido se ha planeado trabajar para implementar estándares de calidad orientados a establecer un sistema de administración eficiente a través de la implementación de procesos de trabajo aprendizaje que parte desde la organización sistematizada de los procesos de operación y registro contable de las transacciones económicas que realiza la empresa, la generación de reportes financieros especiales orientados al giro de la actividad económica que realiza para su respectivo análisis y evaluación y la toma razonada de las decisiones en las circunstancias, por lo que es necesario la capacitación especializada y la implementación de procedimientos administrativos formales con el propósito de lograr implantar hábitos basados en el esquema trabajo-aprendizaje que se capitalicen en competencias del personal directivo para una eficiente administración del proyecto estratégico.

Considerando que nuestro sujeto social en estudio es una empresa rural, es apoyada por Financiera Rural para llevar a cabo las siguientes labores:

- 1.-Capacitación especializada para el análisis e interpretación de estados financieros
- 2.-Diseño y elaboración de un catálogo de cuentas a la medida del giro de la empresa en base a sus actividades e información
- 3.-implementar estándares de calidad en los procesos administrativos
- 4.-Análisis evaluación y seguimiento al proyecto estratégico

Estrategia de formación.

Financiera Rural cuenta con programas de apoyo que tienen como objetivo general contribuir a fortalecer e impulsar la inclusión financiera de los siguientes sujetos sociales del sector rural : Productores, Empresas Rurales, Intermediarios Financieros Rurales, Entidades Dispersoras de Crédito y Organizaciones de Productores mediante el otorgamiento de apoyos y servicios que promuevan el desarrollo de capacidades productivas del sector rural, permitan la administración de riesgos crediticios, disminuyan los obstáculos para el acceso al crédito y fomenten la integración económica de cadenas productivas en las zonas rurales.

En las reglas de operación vigentes para 2012 se establecen los apoyos que estarán vigentes bajo los siguientes programas:

- 1.-Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría para Productores e Intermediarios Financieros Rurales.
- 2.-Programa para la Constitución y Operación de Unidades de Promoción de Crédito
- 3.-Programa para la Constitución de Garantías Líquidas.
- 4.-Programa para la Reducción de Costos de Acceso al Crédito

Intervención de Financiera Rural

Como coadyuvante para el desarrollo e integración económica del proyecto estratégico de nuestro sujeto social en estudio, es factible acceder a los apoyos bajo el programa de formación, Capacitación y Consultoría para Productores e Intermediarios Financieros Rurales del componente de integración y desarrollo de sujetos de crédito.

Este componente está destinado a promover el desarrollo de Productores, Unidades de Negocios, Empresas Rurales, Intermediarios Financieros Rurales y Entidades Dispersoras de Crédito.

La población objetivo son las Empresas Rurales, las Unidades de Negocios, los Intermediarios, Financieros Rurales, las Entidades Dispersoras de Crédito,

Organizaciones de Productores, la Financiera Rural, Gobiernos Estatales, Gobiernos Municipales, otras dependencias y entidades de la Administración Pública que hayan recibido o estén interesadas en recibir un crédito de la Financiera Rural o de un Intermediario Financiero Rural o Entidad Dispensadora de Crédito y acreditados de la Financiera Rural.

Las reglas de operación emitidas el 27 de diciembre de 2011 aplicables al ejercicio 2012 se describen a continuación los apoyos a los que son susceptibles de otorgar al sujeto social en estudio, mismos que se describen a continuación:

Las características y montos máximos de los apoyos y servicios se señalan en el cuadro siguiente:

Concepto de apoyo	Descripción del apoyo*	Monto máximo de apoyo (incluyendo IVA)	% máximo de costo total del servicio	Número de ministraciones y % del apoyo
<b>Servicios de capacitación y consultoría</b>				
1. Servicios para la integración de expediente	Pago para la integración de expedientes crediticios y la gestión exitosa de solicitudes de crédito ante la Financiera Rural.	\$65,000.00 pesos incluyendo todas las compensaciones mencionadas en el numeral 3.1.2.6 de las presentes reglas.	90%	1 sola ministración
2. Servicios de capacitación para el diseño, incubación y fortalecimiento	Pago de servicios de capacitación requeridos para diseñar, poner en operación a la empresa o proyecto o para atender necesidades particulares y concretas cuya satisfacción permita el desarrollo de la Empresa Rural, IFR o ED.	\$65,000.00 pesos incluyendo todas las compensaciones mencionadas en el numeral 3.1.2.6 de las presentes reglas.	90%	1ª. ministración 50%
				2ª. ministración 50%
3. Servicios de consultoría para el diseño, incubación y fortalecimiento	Pago de Soluciones Tecnológicas a necesidades o problemas que la Empresa Rural, unidad de negocios, IFR o ED presente en su diseño, operación y administración (seguimiento y supervisión del crédito).	\$65,000.00 pesos incluyendo todas las compensaciones mencionadas en el numeral 3.1.2.6 de las presentes reglas.	90%	1ª. ministración 50%
				2ª. ministración 50%
4. Talleres de capacitación en áreas administrativas, técnicas y financieras	Consiste en la impartición de cursos y talleres diseñados o autorizados por la Financiera Rural.	\$18,000.00 pesos por cada 100 horas del plan de estudios de curso, diplomado o maestría.	100%	1ª. ministración 50%
				2ª. ministración 50%

El monto de los apoyos 1, 2, 3, 5 y 8 se otorgará conforme a los Criterios Específicos para el Otorgamiento de Apoyos y Servicios que emita el Comité de Capacitación y que serán publicados en la página de internet de la Financiera Rural ([www.financierarural.gob.mx](http://www.financierarural.gob.mx)), sin rebasar el monto máximo de apoyo establecido

para cada uno de ellos. Para los apoyos 1, 2 y 3 el apoyo máximo sin compensaciones es de \$50,000.00 pesos, pero si cumple con cada una de las tres compensaciones enunciadas en el numeral 3.1.2.6 puede llegar a \$65,000.00 pesos (hasta un 30% más, 10% extra por cada compensación que cumpla).

La Financiera Rural determinará si los servicios podrán ser proporcionados por un Prestador de Servicios o por personal de la propia Financiera, de acuerdo con los Criterios Específicos para el Otorgamiento de Apoyos y Servicios que emita el Comité de Capacitación y que serán publicados en la página de internet de la Financiera Rural ([www.financierarural.gob.mx](http://www.financierarural.gob.mx)) y la disponibilidad presupuestal.

Los servicios de capacitación y consultoría para la fase de diseño (correspondientes a la elaboración del plan de negocios y la consultoría para el diseño de los productos o servicios de la Empresa Rural, IFR o ED; de acuerdo al Anexo 2), se podrán autorizar para solicitantes no acreditados de la Financiera Rural. Los demás servicios (incluyendo capacitación y consultoría para la fase de incubación y fortalecimiento) se otorgarán solamente para acreditados.

Cuando a una Empresa Rural, Unidad de Negocios, IFR o ED se le autorice alguno de los dos servicios indicados en el párrafo inmediato anterior (Servicios de capacitación y consultoría para la fase de diseño), se le podrá apoyar con el Servicio para la integración de expediente con un máximo de hasta \$20,000.00 pesos.

Tanto los Servicios de capacitación para el diseño, incubación y fortalecimiento, como los Servicios de consultoría para el diseño, incubación y fortalecimiento podrán ser otorgados hasta tres veces para una misma Empresa Rural, Unidad de Negocios, IFR o ED, independientemente del ejercicio fiscal, siempre y cuando se trate de conceptos diferentes.

Los demás apoyos de este componente podrán otorgarse de manera ilimitada, siempre que no rebasen en su conjunto, los montos máximos establecidos.

Las Empresas Rurales, Unidades de Negocio, IFR o ED sólo podrán solicitar hasta tres conceptos de apoyos o servicios distintos en cada ejercicio fiscal.

## **8. Objetivos.**

### General

Que el cuerpo directivo del sujeto social en estudio adquiera las competencias administrativas para conducir el desarrollo de su proyecto estratégico atendiendo el plan establecido para lo cual procederá a trabajar en el análisis de la situación previa y conjuntamente con ellos, en un esquema trabajo-aprendizaje, en el diseño e implementación de un sistema de información adecuado que servirá de base para la elaboración de los reportes financieros que se utilizan en la toma de decisiones oportunas y poder generar un proceso administrativo organizado y estandarizado que contempla la evaluación del proyecto estratégico, la capacitación teórica y práctica financiera para capitalizar conocimientos, aptitudes, habilidades y competencias necesarias para lograr una administración eficiente y competitiva que de como resultado lograr el fortalecimiento organizacional de la empresa.

### Específicos

1. Analizar el flujo de operaciones y determinar el grado de formalidad en los procesos internos de planeación, organización, dirección y control de operaciones
2. Analizar la información de los estados financieros básicos que presenta la entidad y los principales reportes financieros que genera para la toma de decisiones.
3. Diseñar e implementar un nuevo catalogo de cuentas que servirá de base para el registro contable de las operaciones de la entidad
4. Capacitar y desarrollar las competencias del personal directivo en el manejo de herramientas de administración financiera para la toma de decisiones
5. Establecer los estándares de los reportes financieros para la evaluación y seguimiento del proyecto estratégico

## **9. Trabajo de campo**

### Metodología

Aplicando el método científico se observaron los hechos relacionados con el proceso administrativo que lleva la empresa, los reportes y el grado de utilización de la información financiera para la toma de decisiones y en coordinación con el gerente del proyecto estratégico se analizaron los estados financieros básicos para ubicar las áreas de oportunidad de mejora en los rubros que integran el balance general y el estado de resultados relativo, con la ventaja de que el gerente de la entidad es prestador servicios profesionales inscrito en la red de Financiera Rural y cuenta con amplia experiencia en gestión empresarial y ha estado participando en la entidad desde su constitución lo cual facilitó el proceso de observación de los elementos necesarios para el desarrollo del presente trabajo de investigación que va encaminado a diseñar e implementar mejoras en los procesos administrativos a fin de generar las competencias en ésta área y el fortalecimiento organizacional de nuestro sujeto social en estudio.

### **Técnicas de investigación.**

Experimentación y búsqueda de información.

- Se tuvo a la vista y analizó los estados financieros y el catalogo de cuentas que la entidad tenía en operación y que sirve de base para la elaboración del balance y estado de resultados de la entidad
- Se comentó con el gerente los esquemas de trabajo en lo referente a flujos de la operación, estructura organizacional, recursos humanos, reportes y controles administrativos de la producción, toma y ejecución de decisiones, metodología de trabajo del consejo de administración para el análisis, evaluación y aprobación de la información financiera.
- Se recopilaron los reportes de estados financieros, relaciones analíticas, ingresos, costos y gastos que genera el sistema contable
- Se recabó la información relacionada con el plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo del proyecto estratégico

- Se analizó la organización y asignación de las funciones y responsabilidades del personal y las diferentes áreas de operación de la entidad
- Se recabó información de las formalidades en aspectos laborales de la entidad
- Se analizó el aspecto de cumplimiento a las obligaciones fiscales de la entidad, sus obligaciones vigentes y del aprovechamiento de los beneficios fiscales
- Se analizó el esquema de gerenciamiento de las operaciones de la entidad y la toma de decisiones en la asignación de los flujos financieros.
- Se comentó del proceso establecido para el seguimiento financiero de los recursos programados y aplicados del proyecto de inversión y estratégico de la entidad.

En el proceso de análisis de la información descrita anteriormente se obtuvieron las siguientes líneas de trabajo para mejorar los procesos de administración de la entidad:

- Establecer las herramientas necesarias para una administración formal y eficiente.
- Rediseñar el catálogo de cuentas a fin de mejorar la generación de información contable y el análisis e interpretación de los estados financieros
- Rediseñar el formato de los estados financieros con el objeto de presentar de manera más clara los rubros que lo integran tanto en el balance general como el estado de resultados de sus operaciones
- Diseñar el formato para la evaluación y seguimiento del proyecto de inversión de la entidad
- Diseñar las herramientas de análisis, evaluación y seguimiento a la estructura financiera y resultados de operación

Se concluyó con el gerente de la entidad que existe la necesidad de contar con herramientas que apuntalen el proceso de administración al cual habría que darle la formalidad debida a los procesos de planeación, organización, dirección y control que generarán efectos económicos positivos en la operación de la sociedad, logrando eficientar y hacer más eficaz la toma de decisiones por lo que se reforzará la capacitación en los aspectos teóricos y prácticos en las siguientes temas:

- Herramientas para una administración formal.
- Análisis e interpretación de estados financieros
- Análisis, evaluación y seguimiento de los proyectos de inversión.
- Diseño e implementación de herramientas para el análisis y seguimiento financiero.

## **10. Factores que favorecieron la investigación y brecha de aprendizaje**

El gerente de la entidad es Prestador de Servicios Profesionales con amplia experiencia en gerenciamiento de proyectos.

Total disponibilidad para trabajar en equipo y colaborar con el trabajo de investigación e implementar las recomendaciones que resulten en aras de mejorar sus procesos.

Facilidades de acceso a la información financiera y de operación.

Atención inmediata en las aclaraciones y visitas de campo a las oficinas e instalaciones físicas del área de producción de la entidad.

### **Brecha de aprendizaje**

La situación previa a la intervención para el diseño e implementación de las herramientas administrativas adecuadas a la operación de nuestro sujeto social en estudio contaba con las siguientes características.

- La administración es informal , carece de manuales de organización, políticas y procedimientos por escrito que normen las actividades de la empresa.
- Los estados financieros no presentaban de manera adecuada la situación financiera ni los resultados de su operación ya que dicha información reflejaba de manera muy general los conceptos que la integran, sin el detalle necesario para poder apreciar de manera clara la situación real de nuestro sujeto social en estudio.
- Se carece de un formato específico que permita el control presupuestal del proyecto de inversión por ciclo agrícola, ya que se considera que no es necesario porque conocen y controlan la operación de manera rutinaria y se basan en criterios personales y el estándar del paquete tecnológico de los conceptos de inversión necesarios para el desarrollo fenológico del cultivo.

## Aprendizaje Objetivo

Que el sujeto social en estudio adquiera los conocimientos habilidades y competencias para el diseño, implementación y manejo de las herramientas administrativas adecuadas para la administración eficiente de su entidad en los siguientes aspectos:

- Conocimiento de las herramientas para lograr una Administración eficiente
- Diseño del catalogo de cuentas orientado a generar información financiera de los resultados de operación que sirva de base para la elaboración de estados financieros que permitan un análisis práctico y fácil de comprender para los usuarios no financieros.
- Diseño del proceso estandarizado para el análisis e interpretación de la información financiera y la toma de decisiones
- Diseño del formato de evaluación y seguimiento al proyecto de inversión.

## **11. Conocimientos, actitudes, habilidades y competencias que el sujeto social aprendió.**

Se analizó con el cuerpo directivo sobre las consecuencias graves de no contar con una buena administración, basada en un esquema de organización formal, con un enfoque de planeación estratégica que incluya el establecimiento de las herramientas de administración en sus fases de planeación, organización, dirección y control cuyo efecto será la obtención de un resultado económico minimizado en su riesgo.

Se evaluó y reflexionó sobre el riesgo económico que representa un negocio en marcha mismo que no está sujeto al azar ó casualidad sino más bien es causal; ya que su éxito ó fracaso obedece en buena parte a la buena ó mala administración que se realice del negocio y de esto dependerá la minimización ó maximización de dicho riesgo.

De igual manera se reforzó y concientizó filosofía empresarial al repasar el aforismo popular en el mundo de los negocios “No hay malos negocios, sino malos administradores” haciendo referencia a diversos estudios que se realizaron Estados Unidos por parte de la firma Dun & Brandstreet, Inc. De las principales causas del fracaso de las empresas durante el periodo de los años 1900 a 1960 fue por falta de una buena administración.

Se analizó y comprendió como influye en la empresa el efecto global de los mercados internacionales y su dinámica de cambio dado los patrones de consumo de los demandantes lo cual obliga a la entidad a ser más competitiva tanto en la calidad del producto como también en la administración y optimización de los recursos materiales y humanos del sujeto social en estudio, por consecuencia una buena administración es lo que llevará a tener una mejor posición competitiva ya que al optimizar los recursos se obtienen con mejores márgenes de utilidad y una mejor capacidad de negociación a la hora de cerrar operaciones de venta respecto de los precios de la competencia.

Se concluyó que la calidad en la producción y una buena administración de la entidad son los factores clave en la competitividad de una empresa siendo estos interdependientes por lo que habrá que mejorarlos de manera continua para estar a la altura de las exigencias del mercado y lograr su permanencia y continuidad.

Se estableció como premisa fundamental que el riesgo de nuestro sujeto social en estudio se disminuirá en función del desarrollo e implementación de las herramientas para una buena administración mismas que se constituirán y cimentarán como las causas que generarán la competitividad administrativa, mismas que se describen a continuación:

## **I.-Aprendizajes del proceso Administrativo**

### **A. Planeación de operaciones**

La MISION como objetivo general de la empresa ó su razón de ser es el eje principal que mueve el engranaje operativo para su logro y partiendo de éste objetivo general se derivan los objetivos específicos por área funcional que en el caso de nuestro sujeto social en estudio se ubican las áreas de producción y la de administración y comercialización, mismas que deberán definirse en función de la MISION de la empresa bajo los siguientes criterios:

- Deben ser claros y precisos para evitar confusiones en lo que se pretende lograr y darlos a conocer a todos los involucrados del área
- Los Objetivos por área están alineados y subordinados a la MISION establecida por la empresa.
- Formalizar su implementación mediante acuerdo del consejo de administración e incorporarlas al manual de organización de la empresa
- Expresarse en forma cuantitativa en términos de costos, metas en tiempo definido, volumen de producción , estándares de calidad, porcentajes de utilidad y otros parámetros medibles.

- Deben ser flexibles, sujetos a cambios no con demasiada frecuencia ó sin causa justificada.
- Hacerlos con la participación de los involucrados en lograrlos

El logro de los objetivos específicos requiere del establecimiento de políticas administrativas apropiadas para el buen funcionamiento de la empresa mediante los establecimientos de normas internas de carácter general que delimitan la toma de decisiones de quienes están en la operativa y hacen uniforme su accionar al consultar las normas y criterios establecidos..

Se definieron con el sujeto social en estudio las bases para la formulación de las políticas que habrán de encuadrar la operación de cada área bajo lo siguientes principios ó criterios generales:

- Los Objetivos específicos deben contar con las políticas necesarias que guíen las decisiones administrativas en el logro de ese objetivo.
- Redactar las políticas de una manera sencilla y clara de tal manera que su interpretación sea uniforme
- Formalizar su implementación mediante acuerdo de consejo de administración e incorporarlas al manual de organización de la empresa.
- Deberán elaborarse considerando la participación del personal involucrado en su cumplimiento

Nuestro sujeto social en estudio lleva a cabo su proceso de planeación de una manera general e informal por lo que se hizo la recomendación de elaborar la planeación financiera y presupuestal en el corto mediano y largo plazo que comprenda los programas de producción, financiamiento, reclutamiento y capacitación de personal y el de ventas ó comercialización. El programa financiero es donde se conjugan y cuantifican los recursos materiales, humanos y técnicos necesarios para

lograr los objetivos trazados en cada programa donde se deben incluir la descripción clara y precisa de los proyectos ó actividades que habrán de realizarse debidamente descritos en un cronograma, adicionalmente se deberá incluir en cada programa toda la información adicional necesaria para comprender la integración de las partidas que lo conforman.

En el corto plazo en un periodo de un año ó ciclo agrícola, el plan de operaciones donde se describa y analice con detalle mes a mes los flujos de ingresos por ventas y sus respectivos costos, gastos e impuestos en los que se incurrirá para la siembra del cultivo y también deberán determinarse las necesidades de financiamiento considerando los recursos propios que la entidad va a invertir así como las inversiones que realizará el socio comercial de Estados Unidos.

En el mediano plazo en un periodo de 2 a 5 años se deberán contemplar los proyectos de inversión en activos fijos que se tengan contemplados realizar como la adquisición de maquinaria, equipos y tecnologías modernos que permitan agregar valor a los procesos de producción ó incrementar la producción con la adquisición de nuevos terrenos para ampliar la superficie sembrada para lo cual se deberá evaluar la capacidad de pago mediante la estimación de los flujos netos de ingresos, costos y gastos que generará dicha inversión al igual determinar la inversión que se efectuará con recursos propios de la empresa ó aportaciones de los socios ó de terceros.

En el largo plazo que comprende el periodo de 5 años en adelante se relaciona con la VISION que tiene establecida nuestro sujeto social en estudio “Trabajamos para cumplir el propósito de generar y mantener, a corto y largo plazo, una significativa derrama económica para nuestros socios, haciendo uso correcto y racional de todos los recursos para incrementar nuestro patrimonio colectivo y para generar empleos y divisas; actuando cotidianamente bajo un plan de negocios, acompañado de prácticas de responsabilidad, transparencia y honestidad, y una buena organización empresarial” donde se desarrollarán con detalle las actividades encaminadas a concretar los objetivos trazados en su visión orientada a mejorar y permanecer en el

mercado , generar derrama económica al personal y máxima rentabilidad a sus socios en un esquema de valores empresariales y una buena administración.

## **B. Organización**

Se estableció con el área directiva la importancia de contar con una empresa bien organizada y eficiente donde el factor humano y la coordinación de todas las áreas de la empresa se unan en pro de la Misión donde cada quien desarrolle las actividades que le correspondan en la misma dirección mediante la agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes y programas establecidos.

Una buena Organización tiene las siguientes características:

- Define las funciones, responsabilidades y actividades de cada puesto para el cumplimiento de la misión de la entidad
- Integra la funciones y actividades por área departamental y establece su interrelación con las demás áreas y la misión general.
- Jerarquiza la autoridad y define la función específica de cada puesto de la empresa y su coordinación e interacción con los demás integrantes de su área.
- Aplica los principios de organización basados en: la unidad de mando, delegación de autoridad y responsabilidad, división de funciones y tramo de control

La entidad está en el proceso de desarrollar el manual de organización e implementarlo formalmente, actualmente cuentan con un organigrama general y la definición de funciones y responsabilidades se ha estado implementando de manera empírica y a ritmo de operación se asignan las responsabilidades del personal.

## **C. Dirección**

Representa la función integradora de los esfuerzos del personal hacia el mismo objetivo, esto es el cumplimiento de la Misión de la entidad donde se conjugan los elementos tales como planes y programas establecidos que serán ejecutados por el personal contemplado en la estructura orgánica de la entidad

Las relaciones humanas y la comunicación que el director tenga con sus subordinados es de vital importancia para el logro de los objetivos y metas ya que son los brazos ejecutores por lo que habrá que tomar en cuenta el grado de compromiso y de satisfacción del personal considerando lo siguiente:

- Nivel de remuneración
- Reconocimiento a su trabajo y dignidad humana
- Posibilidad de superación personal
- Seguridad en su empleo

La manera de evaluar el desempeño de una dirección adecuada es mediante algunos parámetros de ejecución de decisiones y los resultados obtenidos de los cuales se pueden citar los siguientes:

- Bajas utilidades ó pérdidas sufridas durante un periodo determinado
- Errores en la determinación del margen de utilidad
- Bajo rendimiento por acción
- Alta rotación de empleados
- Errores en la producción y costos elevados
- Errores fiscales y mala planeación financiera
- Problemas legales no atendidos
- Caída en las ventas por fallas en la comercialización

- Problemas sindicales por falta de capacidad de negociación.
- Costos ocultos por errores en la información financiera

#### **D. El Control**

Una de las herramientas más socorridas para evaluar el desarrollo real de los resultados de los planes y programas implementados por la empresa que se analizó y se obtuvieron resultados concretos en coordinación con el gerente de nuestro sujeto social en estudio y que se utilizó para modular el desempeño, consiste en evaluar los resultados reales contra lo planeado ó los estándares establecidos de manera que se tomen las medidas adecuadas con toda oportunidad para evitar situaciones o eventos que afecten la viabilidad del proyecto estratégico.

El proceso de control se aplica en las diferentes áreas que comprenden los aspectos relativos a cantidad, calidad, unidad monetaria y tiempo en las siguientes etapas:

- Definición de las normas que rigen el evento ó actividad determinada
- Medición de los eventos ó actividades realizadas
- Evaluación de resultados
- Corrección de desviaciones

Nuestro sujeto social en estudio centra su control con énfasis en los aspectos de calidad de la producción y logística de entrega ya que el control presupuestal no es prioritario siendo que el gerente es socio y es el administrador único de la entidad pero una vez platicado con el de las ventajas de llevar los controles administrativos financieros que permitan llevar un mejor control de las operaciones realizadas y por ende un mejor control del proyecto en cuanto a la inversión realizada contra lo planeado e ir tomando las decisiones necesarias para llevar el proyecto con éxito.

Derivado del análisis de la información proporcionada por el sujeto social en estudio se vio la conveniencia de establecer la política de revisar de manera trimestral el balance y los resultados de operación para ir evaluando el avance en el desarrollo del proyecto estratégico como una herramienta de control que no se tenía implementada

y que servirá para poder ir tomando decisiones sobre los resultados que arroje dicho análisis para lo cual se utilizará el siguiente reporte financiero.

### Control Presupuestal

INGRESOS											
CONCEPTO	TRIMESTRE 1		TRIMESTRE 2		TRIMESTRE 3		TRIMESTRE 4		TOTAL ANUAL		
	Plan	Real									
										\$0.00	\$0.00
										\$0.00	\$0.00
										\$0.00	\$0.00
										\$0.00	\$0.00
										\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL (A)</b>	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>

EGRESOS											
CONCEPTO	TRIMESTRE 1		TRIMESTRE 2		TRIMESTRE 3		TRIMESTRE 4		TOTAL ANUAL		
	Plan	Real									
										\$0.00	\$0.00
										\$0.00	\$0.00
										\$0.00	\$0.00
										\$0.00	\$0.00
										\$0.00	\$0.00
										\$0.00	\$0.00
										\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL (B)</b>	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>

UTILIDAD O PÉRDIDA DE LA OPERACIÓN											
CONCEPTO	TRIMESTRE 1		TRIMESTRE 2		TRIMESTRE 3		TRIMESTRE 4		TOTAL ANUAL		
	Plan	Real									
<b>Utilidad de la Operación A-B</b>	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

# Reporte de control financiero y utilidades

Empresa:	Elaborado por:	Fecha:
----------	----------------	--------

					Acciones inmediatas	Acciones a mediano y largo plazo			
		Bien	Regular	Mal					
Rentabilidad	Utilidad	Ventas	<b>Precio</b>						
			<b>Volumen</b>						
		Menos	Costos y gastos	<b>Costos Variables.</b> <i>(Varían de acuerdo a las Ventas):</i> <small>Materias primas, Algunos Salarios, Comisiones</small>					
				<b>Costos fijos.</b> <i>(NO varían de acuerdo a las Ventas)</i> <small>Renta, Gastos, Salarios (Director, Gerentes, etc.) Depreciaciones</small>					
				<b>Gastos Financieros.</b> <small>Intereses que origina el PASIVO con COSTO</small>					
	Capital Invertido	Activos	<b>Efectivo y Bancos</b>						
			<b>Cuentas por Cobrar</b> <small>Deudas de nuestros clientes</small>						
			<b>Inventarios</b> <small>Materiales comprados para transformarlos y venderlos</small>						
		Menos	Pasivo	<b>Activo Fijo</b> <small>Terrenos, Edificios, Maquinaria y Equipos</small>					
				<b>Pasivo Con Costo</b> <small>(Deudas que generan Interés)</small>					
		<b>Pasivo sin Costo</b> <small>(Deudas que no generan interés: Proveedores, Préstamos)</small>							

## **II.-Análisis básico de estados financieros.**

Desde el punto de vista empresarial el primer análisis que se debe plantear el usuario de la información financiera en calidad de socio ó dueño es si a su juicio las cifras que se presentan son razonables en función a su experiencia y si cumple con los parámetros básicos de medición de los resultados generales de operación de la empresa tales como el nivel de ingresos, costos, gastos y el margen de utilidad de igual forma la integración de su patrimonio y su nivel endeudamiento.

Los parámetros de análisis financiero son el complemento técnico que dará precisión a las apreciación general de la situación financiera del sujeto social en estudio utilizando cuando menos los siguientes criterios:

- Comparativo histórico de la situación financiera y resultados contra periodos anteriores.
- Análisis contra el presupuesto financiero
- Análisis competitivo comparando contra empresas del mismo giro.

Los indicadores financieros como herramienta de análisis ayudan a evidenciar el manejo de los recursos financieros y nos ayudan a visualizar ó advertir el estado de la situación financiera que de resultar adverso pueden repercutir en los resultados generales y en la operación de la entidad.

Los indicadores más comunes son los siguientes:

- Rentabilidad sobre el capital :  
  
Es la utilidad neta dividida entre el capital social aportado mismo que se debe establecer como medida del rendimiento sobre el capital invertido por los socios.
- Rentabilidad operativa de los activos:

Es la utilidad neta de operación dividida entre el total de activos y nos indica cual es el rendimiento de la inversión en activos fijos

- Liquidez

Resulta de dividir el activo circulante entre el pasivo circulante y nos indica el nivel de liquidez que presenta la empresa para hacerle frente a sus compromisos en el corto plazo

- Prueba del ácido

Se obtiene al dividir el activo circulante restándole el inventario y otras partidas que no represente efectivo entre el pasivo circulante, el resultado es la liquidez en bancos para el pago de pasivos a corto plazo.

- Endeudamiento

Corresponde al resultado que se obtiene de dividir el pasivo total entre el activo total que registra la empresa

- Apalancamiento

Es el resultado de dividir el pasivo total entre el capital social aportado e indica el nivel de inversión con recursos ajenos de la empresa lo que hace mas rentable la inversión de los socios.

Nuestro sujeto social en estudio ha capitalizado los conocimientos relacionados con el proceso administrativo y los beneficios que conlleva su implementación en los procesos operativos en su empresa en todas sus áreas y de alguna manera sentar las bases para estandarizar dicho proceso como las causas que generarán un efecto virtuoso en el proceso administrativo que será el atenuante del riesgo empresarial.

### **III.-Área de oportunidad de mejora en la actividad de comercialización**

En éste proceso de acompañamiento se generó un intercambio de experiencias y conocimientos dada la relación trabajo-aprendizaje de manera directa con el gerente y algunos socios, se detectaron algunas áreas de oportunidad de mejora que se describen a continuación:

- La comercialización del producto en el Extranjero depende de un solo comprador que a su vez es socio comercial desde hace varios años por lo que será conveniente realizar una investigación del mercado del tomate en estados Unidos y poder contar con nuevas alternativas de colocación del producto para no depender de un solo comprador. Se requiere realizar el análisis del costo de operación que incluye comisiones, fletes, material de empaque y demás gastos relacionados con la comercialización que repercute dicho comprador y una vez realizado el análisis de mercado evaluar cuanto costaría comercializar por cuenta propia considerando las condiciones de las alternativas de venta que resulten para así obtener los mayores beneficios al brincar en lo posible al eslabón más cercano al último consumidor evitando los costos del intermedialismo e iniciar el proceso de apropiamiento de un eslabón mas de la cadena de valor.
- Al cuestionar al gerente sobre la situación de dependencia de un solo comprador argumentó que así han venido operando por la confianza que se ha establecido en ambas direcciones de la relación comercial establecida desde hace varios años y tal vez debido a que han caído en su zona de confort y seguridad en la operativa del área comercial y gracias al apoyo y asesoría en campo que han recibido en otros aspectos técnicos relacionados con la calidad sanidad e inocuidad del producto para su exportación de cierta forma han sido fieles a permanecer con dicho comercializador al sentirse bien atendidos a pesar de manejar volúmenes bajos comparados con otros productores de la iniciativa privada.

A manera de orientar en lo que respecta al esquema de exportación a continuación se describe de manera breve el proceso a seguir:

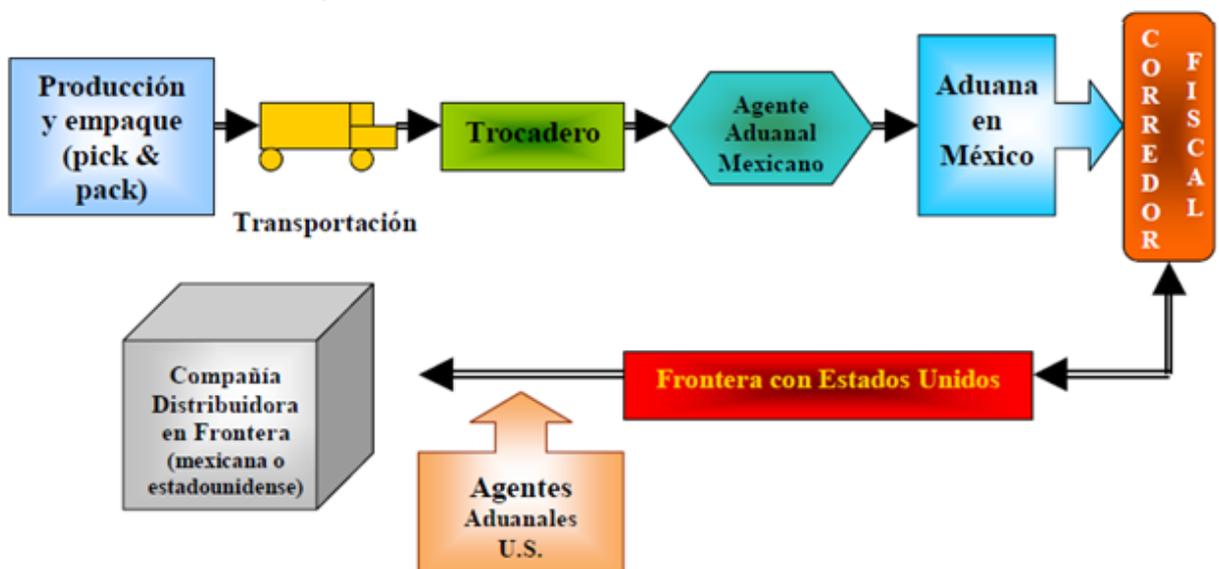
El producto es empacado de acuerdo a los estándares de calidad que establece el comprador previamente y es enviado a Nogales, Arizona para su comercialización. El envío es a través de camiones refrigerados (.sistema frío.), requisito indispensable ya que cada uno de los productos debe conservar la temperatura adecuada que garantice su nivel de calidad y además, garantizar su vida de anaquel. Durante el trayecto, se ubican cuatro diferentes puntos de inspección fito-zoosanitarios que revisan los camiones desde su salida de origen en el empaque hasta su destino en Nogales, Sonora, lo cual puede llegar a ser un proceso incomodo por la gran cantidad de tiempo que representa y por la poca capacitación que tienen quienes se encargan de éstas revisiones.

Una vez recorrido el trayecto, que puede resultar arduo y no exento de obstáculos y pérdidas de tiempo, ya en Nogales, Sonora, las unidades de transporte son dirigidas hacia los trocaderos, siete espacios físicos que constituyen una zona en donde se dan servicios de báscula e información, estacionamiento, inspecciones, movimiento de carga, movimiento de carga para sobrepesos, movimiento para transborde, movimiento para descarga completa, cruce de caja con tractor, cruce de pallets de sobrepeso, arreglo de pallets en mal estado, tarimas de madera, arrastre con tractor y caja, remarques por bulto un lado y ambos lados, malla de plástico para flejar y esquineros de plástico para flejar.

Las inspecciones realizadas en los trocaderos están avaladas por personal autorizado del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), quienes se encuentran a la espera de la llegada de los camiones con el producto a revisar. Cabe mencionar los productos exigidos de una inspección obligatoria eran el tomate, la uva, la sandía y la cebolla.

Tras la revisión de la carga y verificación de estar todo en orden, se acude a la necesaria asistencia de un agente aduanal mexicano, quien se encarga de

recoger el pedimento de exportación. En el caso de trocadero de la confederación de asociaciones agrícolas del estado de Sinaloa (CAADES), existen en la misma área agentes aduanales mexicanos y estadounidenses, evitando la movilidad del transporte a otra zona para realizar dicho trámite. Una vez realizado este trámite, el transporte se traslada al llamado Corredor Fiscal, donde se checa la documentación con la cual se debe cumplir para permitir que el transporte pase la frontera. Ya en Estados Unidos agentes aduanales estadounidenses realizan una inspección del producto y si no se detecta ningún tipo de problema, la carga es llevada a la compañía distribuidora en frontera ya sea de dueños mexicanos o estadounidenses.



Fuente: Elaboración con datos del trocadero de CAADES en Nogales, Sonora.

Para que las hortalizas mexicanas puedan cruzar la frontera, deben tener un destinatario (una empresa legalmente constituida) en Estados Unidos. Por lo general, el destinatario es el distribuidor de nacionalidad estadounidense o mexicana con instalaciones en la frontera, donde existe un área donde se encuentran ubicados la mayoría de los distribuidores.

De acuerdo a lo expresado por los distintos distribuidores, por lo general existe un contrato de distribución entre la distribuidora y el productor, en el que se consignan, entre otros aspectos:

- i) El productor da a consignación su producto a la distribuidora en Nogales;

ii) El distribuidor puede vender el producto del productor al precio del día, a precios fijos por contrato con mayoristas o con cadenas de supermercados o con compañías que tiene negocios de restaurantes.

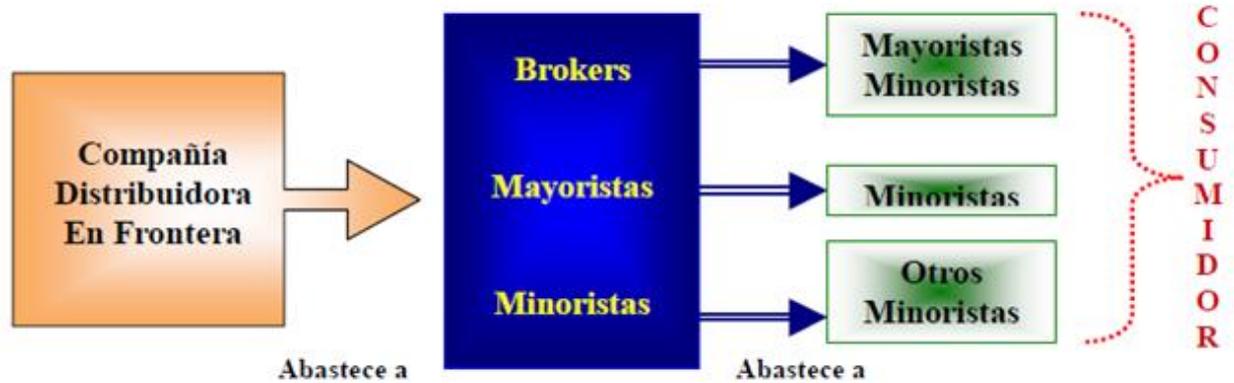
iii) El productor manda su producto a Nogales, el distribuidor lo vende y es responsable de a quién le vende, de cobrar la venta, y por último, tras cobrar su comisión correspondiente, reembolsa el dinero al productor. Mencionando a su vez, que existen contratos por toda la temporada, contratos por un periodo específico de la temporada, contratos semanales, contratos de precio fijo durante toda la temporada, contratos donde lo que es fijo es la cantidad y el precio del volumen se establece en un rango de precios con un mínimo y un máximo, donde aún en el mínimo el productor tiene una ganancia.

Los importadores del producto se encargan de contratar agentes aduanales en México y Estados Unidos para que llenen los formularios y verifiquen que se han cumplido los requisitos que establecen las aduanas, resuelvan cualquier eventualidad que se presente al cruzarlas, así como pasar las revisiones de las diferentes agencias del gobierno de Estados Unidos. Los agentes se especializan en estos trámites y los resuelven sin mayor intervención del importador. En caso de que se presente alguna eventualidad, le plantean la alternativa económicamente más viable al distribuidor para que sea éste quien tome la decisión.

El proceso de comercialización ha evolucionado de forma tal que en la actualidad, el comprador-importador no tiene necesidad de visitar los campos de cultivo, sino que recurre directamente al centro de cruce fronterizo (en este caso Nogales, Arizona) en donde se ubican una gran cantidad de distribuidoras, tanto mexicanas como estadounidenses, las cuales cuentan con una gran variedad de productos con altos estándares de calidad.

Toda vez que el producto llega a la compañía distribuidora, ésta cumple con las funciones básicas de la logística del cruce de la mercancía, de la inspección de calidad, de la revisión y chequeo antes de que se embarque y se dirija a su punto de venta. El distribuidor es quien se hace cargo del esfuerzo de venta y de distribución, generalmente a través de su departamento de ventas, estás

transacciones se pueden observar en cualquier oficina de distribución donde el teléfono y el internet son herramientas fundamentales de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Los distribuidores desempeñan el papel más importante en el acceso de productos mexicanos al mercado de Estados Unidos por lo que sienten un gran compromiso al momento de venderlos. Son quienes realizan los trámites de importación y una vez que el producto mexicano cruza la aduana norteamericana, éste pueda transitar sin dificultad por territorio estadounidense. Para realizar esta función, deben contar con un espacio que permita realizar las maniobras de carga y descarga, su almacenamiento en cuartos fríos y seleccionarlo en caso de que presente problemas de calidad o embalaje.

### **Tipos de distribuidores**

Distribuidor mexicano o estadounidense que distribuye:

- a. Producto ajeno.
- b. Producto propio y ajeno.
- c. Producto propio.
- d. Producto ajeno financiado por la distribuidora.

Los distribuidores son piezas clave en la cadena ya que vinculan al horticultor con los diferentes canales de venta e influyen considerablemente en la transacción del producto del campo al mercado terminal en la ciudad y en las primeras estimaciones del precio. Basándose en la demanda del mercado, con lo cual evalúan los mejores periodos de venta y las cantidades que puede ser vendidas, los distribuidores determinan en mayor medida las fechas de plantación e influyen en el volumen en México y en Estados Unidos.

Los distribuidores cuentan con una gran variedad de productos que pueden ser de consumo masivo, de demanda restringida (étnicos, orgánicos y exóticos), o bien en la preparación de cargas mixtas con productos de gran demanda y de poca demanda. La escala de transacción es muy variada. Hay empresas que manejan más de cien millones de dólares en ventas anuales y otras menos de cinco millones.

A partir del distribuidor, todo el producto, tanto americano como importado, sigue canales muy similares, en donde prevalecen los brokers, que constituyen entidades que entran en el canal de comercialización tomando o no propiedad, sirviendo como agentes entre un comprador y un vendedor. También existen mayoristas, cadenas de supermercados y canales institucionales, cada uno con sus propios requerimientos, ventajas y desventajas, sin que prevalezca la imagen de que unos sean mejores que otros.

- Considerando lo anterior es recomendable que la entidad realice un estudio de mercado que permita evaluar la operación de exportación mediante otras alternativas partiendo del análisis de cuanto cuesta operar con el comprador actual y cuanto costaría hacerlo por cuenta propia y obtener los mayores beneficios y a la vez brincar lo más posible al eslabón más cercano al último consumidor evitando los costos del intermedialismo e irse apropiando de un eslabón más de la cadena de valor.

## 12. Resultados

- Se analizó e hicieron adecuaciones al catalogo de cuentas con el propósito de que los estados financieros se emitieran con la información relevante en cuanto a los rubros que integran el balance obteniendo como resultado del análisis algunas partidas de costos que aparecían dentro del activo circulante como IVA a favor que no corresponde a partidas recuperables por tratarse de contribuyentes con ingresos exentos ya que por las características tributarias de nuestro sujeto social en estudio, está registrado en un régimen de contribuyente fiscal que percibe ingresos por actividades agrícolas y que dichos ingresos tienen un régimen especial al ser contribuyentes que gozan de los beneficios de estar exentos de impuestos y por consecuencia el IVA que pagan no es recuperable ó acreditable.

Según la ley del impuesto sobre la renta (ISR) en resolución publicada por la SHCP en el diario oficial de la federación en fecha 31 de enero de 2012 en la que se otorgan facilidades administrativas para los contribuyentes dedicados a las actividades primarias aplicables por el ejercicio 2012, y que en la regla 1.7 que dice :

Los contribuyentes personas físicas dedicadas a actividades agrícolas, silvícolas, ganaderas o pesqueras, que cumplan con sus obligaciones fiscales en los términos del Título IV, Capítulo II, Secciones I o II de la Ley del ISR, cuyos ingresos en el ejercicio fiscal no excedan de un monto equivalente a 40 veces el salario mínimo general de su área geográfica elevado al año y que no tengan la obligación de presentar declaraciones periódicas, se podrán inscribir en el RFC en los términos de lo dispuesto en la regla I.2.4.4. de la RMF, y tendrán la obligación de expedir el CFDI correspondiente a través de un PSECFDI en los términos de la regla I.2.8.3.2.1. de la RMF, siempre que se trate de la primera enajenación que realicen dichos contribuyentes respecto de los siguientes bienes:

- I. Leche en estado natural.
- II. Frutas, verduras y legumbres.

- III. Granos y semillas.
- IV. Pescados o mariscos.
- V. Desperdicios animales o vegetales.
- VI. Otros productos del campo no elaborados ni procesados.

Los contribuyentes a que se refiere el primer párrafo de esta regla no estarán obligados a presentar declaraciones de pago provisional y anual del ISR por los ingresos propios de su actividad, incluyendo las declaraciones de información por las cuales no se realiza el pago.

Tratándose de ejidos y comunidades; uniones de ejidos y de comunidades; empresas sociales, constituidas por avecindados e hijos de ejidatarios con derechos a salvo; asociaciones rurales de interés colectivo; unidades agrícolas industriales de la mujer campesina y colonias agrícolas y ganaderas, cuyos ingresos en el ejercicio fiscal no excedan de un monto equivalente a 20 veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente elevado al año por cada uno de sus integrantes, sin exceder en su conjunto de 200 veces el salario mínimo general correspondiente al área geográfica del Distrito Federal elevado al año, y que no tengan la obligación de presentar declaraciones periódicas, podrán aplicar lo dispuesto en el párrafo anterior. Tratándose de ejidos y comunidades, así como de uniones de ejidos y de comunidades, no será aplicable el límite de 200 veces el salario mínimo.

Por lo antes expuesto se considera que la partida de IVA acreditable que registra la entidad en su balance como partida recuperable no lo es ya que según la ley del ISR al ser exentos sus ingresos, el IVA que paga la entidad por concepto de los gastos e inversiones que realiza no es recuperable y por ende es un costo adicional que no se está considerando como tal en el estado de resultados el cual se desvirtúa ya que ésta partida es un costo que habrá que considerarlo y por la relevancia de su importe resulta que la utilidad que se venía presentando se convierte en pérdida de operación

- De igual forma se identifican algunas partidas en el capital contable relativas a los conceptos denominados “distribución de utilidades” y “perdidas de ejercicios anteriores” los cuales están indebidamente presentadas dentro del capital contable de la empresa debiendo ser disminuidas del saldo de la cuenta “utilidades acumuladas” siempre y cuando éstas se hayan aprobado en asamblea general de socios por mayoría de votos.

Por otra parte se debe dejar constancia del acta de asamblea general de socios celebrada y deberá protocolizarse ante notario público para todos los efectos legales tanto del evento del acuerdo de distribución de dividendos ó utilidades como de la asamblea donde se tomó el acuerdo de aplicación de las pérdidas de ejercicios anteriores.

Respecto de la cuenta de utilidades distribuidas presentada en el capital contable de la sociedad cabe mencionar que habrá que calcular el impuesto sobre la renta que les corresponde ya que como dividendos esta gravados a una tasa del 30% del monto repartido si no provienen de la cuenta de utilidades fiscales netas atendiendo lo establecido en la ley del ISR como sigue:

El artículo 86 fracción XIV de la ley del ISR, los cuales se comentan a continuación:

- A) Efectuar los pagos con cheque nominativo
  - B) Proporcionar a las personas a quienes les efectúen los pagos por conceptos de dividendos o utilidades, constancia en la que se señale su monto
  - C) Presentar a más tardar el día 15 de febrero de cada año, ante el SAT la información sobre el nombre, domicilio y RFC, de cada una de las personas a quienes le efectuaron los pagos por concepto de dividendos o utilidades
- Forma 37-A la cual puede ser descargada del portal de internet del SAT es la apropiada para cumplir con esta obligación .

Régimen aplicable a dividendos o utilidades distribuidas

Para estos efectos, los dividendos o utilidades distribuidos se adicionaran con el ISR que se deba pagar, el cual se calcula multiplicando los citados dividendos o utilidades distribuidos por el factor de 1.4286 para los ejercicios fiscales 2010, 2011 y 2012 al resultado se le aplicara la tasa del 30% para los mismos ejercicios fiscales de la siguiente manera:

Dividendos o utilidades distribuidos

(\*) factor de 1.4286

(=) dividendos piramidados

(\*) tasa de impuesto 30%

Dividendos o utilidades distribuidos

(+) ISR a adicionar

(=) dividendos adicionados o piramidados

(\*) tasa del impuesto 30%

El impuesto sobre la renta determinado y retenido se enterará el día 17 del mes inmediato siguiente a aquel en el que se pagaron los dividendos o utilidades.

Cuando la persona moral no acredite en un ejercicio el ISR pagado sobre dividendos o utilidades distribuidas, pudiendo haberlo hecho, perderá el derecho a hacerlos en los ejercicios posteriores hasta por la cantidad en la que pudo haberlo efectuado.

En resumen estamos la entidad presenta algunas contingencia fiscales por los impuestos omitidos en la contabilidad como un pasivo contingente del impuesto sobre la renta que debió retener por el pago de los dividendos efectuado a los socios y por ende representa un costo que habrá que considerar al momento del análisis de resultados de operación amén de agregar las multas y recargos respectivos.

- Al revisar los conceptos de gastos y analizar la carga social del rubro de nomina que paga nuestro sujeto social en estudio se determinó que existe una contingencia fiscal importante al no estar cumpliendo debidamente con los pagos de IMSS ni estar reteniendo los impuestos debidamente del personal del área de producción por lo que está incumpliendo con algunos preceptos legales que representan una contingencia fiscal en promedio un 22.5% del total de gastos de las cuotas de IMSS a cargo de la empresa, más el efecto del ISPT de la nomina que el patrón es obligado solidario en su cumplimiento se estima puede resultar en un 4 % de su costo total, todo lo anterior con fundamento en la ley del ISR, establecidas en las facilidades administrativas otorgadas a éste sector de la producción primaria en la regla 1.4 que a la letra dice:

Los contribuyentes a que se refiere la regla 1.2. de esta Resolución, para los efectos del cumplimiento de las obligaciones establecidas en las disposiciones fiscales en materia de retenciones del ISR por los pagos efectuados a sus trabajadores eventuales del campo, en lugar de aplicar las disposiciones correspondientes al pago de salarios, podrán enterar el 4 por ciento por concepto de retenciones del ISR, correspondiente a los pagos realizados por concepto de mano de obra, en cuyo caso, sólo deberán elaborar una relación individualizada de dichos trabajadores que indique el monto de las cantidades que les son pagadas en el periodo de que se trate, así como del impuesto retenido.

Por lo que se refiere a los pagos realizados a los trabajadores distintos de los señalados en esta regla, se estará a lo dispuesto en la Ley del ISR.

Los contribuyentes que opten por aplicar la facilidad a que se refiere esta regla, por el ejercicio fiscal de 2012 estarán relevados de cumplir con la obligación de presentar declaración informativa por los pagos realizados a los trabajadores por los que ejerzan dicha opción, de conformidad con el artículo 118, fracción V de la Ley del ISR, siempre que, a más tardar el 15 de febrero de 2013, presenten en lugar de dicha declaración, la relación individualizada a que se refiere el primer párrafo de esta regla.

Los costos y gastos que implica el no cumplir con las obligaciones de pago de las cuotas del IMSS y el costo de las retenciones no efectuadas que representan una contingencia fiscal importante impactando de manera adversa en las utilidades, representando también un costo no reconocido en el estado de resultados.

- En el estado de resultados, se replanteó su formato con el desglose de las partidas que lo integran a fin de facilitar el análisis de los ingresos por tipo de venta ya sea al mercado nacional ó de exportación al igual los costos y gastos de venta de cada ingreso a fin de ser más precisos en los márgenes de utilidad bruta y poder identificar las áreas de oportunidad de mejora en los renglones de gastos y costos más importantes reflejados en las partidas que conforman el estado de resultados, especialmente en los costos de producción acorde a los conceptos que desglosa el paquete tecnológico para poder comparar los resultados reales contra lo presupuestado y tomar las decisiones conducentes

### **13. Conclusiones**

Una buena administración será el principio para establecer las bases del éxito en cualquier actividad que se emprenda por lo que es de vital importancia implementar como prioridad la estructuración organizada de los planes y proyectos utilizando las herramientas que se describen en el proceso administrativo el cual deberá implementarse de manera formal involucrando al personal de todos los niveles jerárquicos, los socios y el director general como modulador del proceso.

El establecimiento de hábitos gerenciales encaminados a la realización periódica y permanente del análisis, evaluación y seguimiento de la información financiera permitirá monitorear la operación y nos servirá para detectar y corregir con oportunidad los errores de situaciones que pudieran afectar ó desviar el desarrollo del proyecto, impidiendo su operatividad rentabilidad y continuidad.

Aplicando la herramienta de planeación integral de las operaciones de la empresa nos ayudará a darle dirección al proyecto al prevenir y plasmar la forma en que se desarrollarán las actividades del proyecto de manera conveniente de nuestro sujeto social en estudio que al contar con una estructura organizacional adecuada se facilitará el flujo de las operaciones de manera apropiada bajo un sistema de control que garantice el manejo seguro de los recursos.

La entidad ha volcado su esfuerzo en los aspectos de calidad de la producción y la implementación de estándares requeridos dejando por un lado el aspecto administrativo lo que la ha llevado a tener una idea desvirtuada de su situación financiera, de las formalidades legales de la sociedad en lo que respecta a las asambleas generales, aprobación de resultados y distribución de utilidades, igualmente existen contingencias fiscales que afectan de manera importante los resultados que presenta

Respecto del área comercial es recomendable que la entidad realice un estudio de mercado que permita evaluar alternativas de exportación y obtener mejores beneficios y brincar en lo posible al eslabón más cercano al último consumidor evitando los costos del intermedialismo e iniciar el proceso de apropiamiento de un eslabón más de la cadena de valor.

#### **14. BIBLIOGRAFÍA**

Financiera Rural. (2012). *REGLAS de Operación de los Programas de Apoyo de la Financiera Rural para Acceder al Crédito y Fomentar la Integración Económica y Financiera de Desarrollo Rural*. Mexico: Diario Oficial de la Federación del 27 de diciembre 2011

Flores, J. &. (2010). *Homo Sapiens, evolución y trabajo-aprendizaje*. México: Colegio de Postgraduados/Financiera Rural

Laura Elena Garza Bueno. *Conversión del trabajo en el objeto de estudio*. México: Colegio de Postgraduados/Financiera Rural.

Alieso Caetano de Oliveira; Erick Quesnel Galván; Silvia Valencia Abundis. *Trabajo-Aprendizaje en el financiamiento del desarrollo rural*. México: Colegio de Postgraduados/Financiera Rural.

Alberto Zuloaga Albarrán; Nancy Contreras Moreno. *La Comunicación como factor determinante en el éxito de los negocios de los productores rurales*. México: Colegio de Postgraduados/Financiera Rural.

Alfonso Barquín Cendejas. *Manual para la toma de decisiones*. México: Colegio de Postgraduados/Financiera Rural.

Leonel Ramirez Farías. *El concepto de riesgo y la administración del crédito en el sector rural*. México. Colegio de Postgraduados/Financiera Rural.

Sergio Reyes Osorio. *El marco jurídico de la organización de productores y del crédito rural*. México: Colegio de Postgraduados/Financiera Rural.

Operativa para la exportación de hortalizas de la Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa (CAADES) Sitio de internet: <http://www.caades.org.mx/publico/trocadero/index.asp>

*Ley del Impuesto al Valor Agregado y del Impuesto Sobre la Renta*. Sitio internet: <http://www.cámara de Diputados.gob.mx>.

Información contable y financiera de la empresa Los Girasoles de Juárez S.P.R. DE R.I. al 31 de diciembre de 2011.