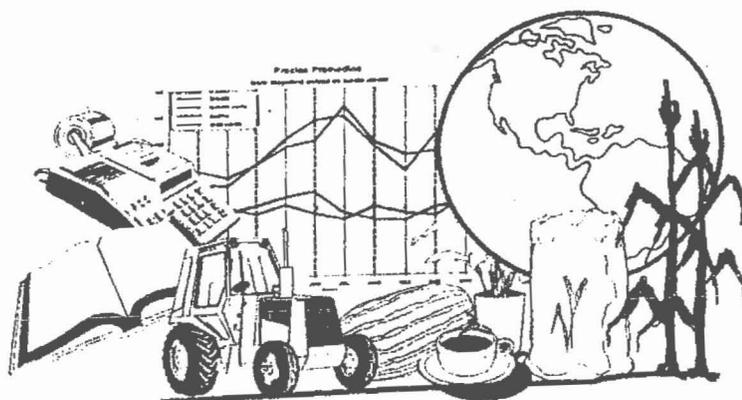


SEGUNDO DIPLOMADO EN "GESTION AGROEMPRESARIAL"

TOMO 2



crecer



IICA



UES

Proyecto Crecimiento Económico Equitativo Rural - CRECER - USAID
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA y
Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador

Abril - Septiembre 2000

IICA
E21-77

IICA-UES-CRECER
SEGUNDO DIPLOMADO EN GESTIÓN AGROEMPRESARIAL.

Programa de Cooperación Técnica entre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Facultad de Ciencias Económicas de la UES y el Proyecto Crecimiento Económico

Módulo: "Contabilidad Gerencial"
Tema : "Análisis de Estados Financieros"

1- Objetivo

Evaluar la Gestión Empresarial en el Contexto de la Administración de los Recursos Financieros.

2- Análisis del Rendimiento Económico de las Organizaciones.

3- Análisis de la Posición Financiera de las Organizaciones y uso de los Recursos.

4- Integración mediante razones financieras.

5- Modelo de Análisis Costo-Beneficio global.

Julio 22 de 2000

✓ **ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO ECONÓMICO DE LAS ORGANIZACIONES**

El rendimiento económico de una Organización se determina por medio de los indicadores que reflejan la tendencia de las utilidades durante un período de tiempo razonable. Este análisis debe sustentarse en los Estados Financieros auditados (Analizar cuadros A y B).

✓ **ANÁLISIS DE LA POSICIÓN FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES Y EL USO DE LOS RECURSOS.**

La posición Financiera de una organización se determina por la tendencia en un período de tiempo razonable de la composición de los rubros de los balances auditados (Analizar cuadros C y D).

✓ **INTEGRACIÓN MEDIANTE RAZONES FINANCIERAS.**

En el medio empresarial no financiero es de gran utilidad establecer las razones financieras relativas a:

- a) Liquidez;
- b) Administración de Activos;
- c) Administración de Pasivos; y
- d) Rentabilidad

- Desarrollar las 10 razones descritas en el cuadro E.

✓ **MODELO DE ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO GLOBAL.**

Este modelo es sumamente útil para proyectar las utilidades, siempre y cuando sea posible estandarizar los costos y gastos variables, logrando así estandarizar los márgenes de contribución bruto y neto globales (Estudiar anexo A).

CUADRO A

LYNN-DALE COMPANY
 Estado de Resultados Comparativo
 Por los años terminados al 31 de diciembre de cada año
 (En miles de U.S.\$)

Partidas	Importes, a diciembre 31 de cada año					Por cientos integrales, diciembre 31				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas.....	844.1	947.1	1,095.1	1,220.1	1,375.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Costo de la mercancía vendida.....	612.4	685.2	770.0	860.3	959.1	72.6	72.3	70.3	70.5	69.8
Utilidad bruta.....	231.7	261.9	325.1	359.8	415.9	27.4	27.7	29.7	29.5	30.2
Gastos de Operación:										
De venta.....	115.6	132.6	174.4	200.1	236.5	13.7	14.0	15.9	16.4	17.2
Gastos generales y administrativos.....	49.3	56.2	67.8	74.3	86.0	5.8	6.0	6.2	6.1	6.2
Total de los gastos de operación.....	164.9	188.8	242.2	274.4	322.5	19.5	20.0	22.1	22.5	23.4
Utilidad de Operación.....	66.8	73.1	82.9	85.4	93.4	7.9	7.7	7.6	7.0	6.8
Otros gastos.....	10.7	11.9	22.2	16.8	15.4	1.3	1.2	2.0	1.3	1.1
Utilidad antes de Impuesto sobre la Renta	56.1	61.2	60.7	68.6	78.0	6.6	6.5	5.6	5.7	5.7

Margen de Contribución Bruto	27.4	27.7	29.7	29.5	30.2
Margen de Contribución Neto	13.7	13.7	13.8	13.1	13.0

Margen de Contribución Bruto =	Ventas - Costo de la mercancía vendida
Margen de Contribución Neto =	Margen de Contribución Bruto - Gastos de venta

CUADRO B

LYNN-DALE COMPANY
 Estado de resultados Comparativo
 Indicadores Claves - Base año1

Partidas	Año 1 %	Año 2 %	Año 3 %	Año 4 %	Año 5 %
Ventas Netas	100.00	112.20	129.70	144.50	162.90
(-) Costo de la Mercancía Vendida	100.00	111.90	125.70	140.50	156.60
Utilidad Bruta	100.00	113.00	140.30	155.30	179.50
(-) Gastos de Venta	100.00	114.70	150.90	173.10	204.60
(-) Gastos Generales y Administración	100.00	114.00	137.50	150.70	174.40
(-) Otros Gastos	100.00	111.20	207.50	157.00	143.90
Utilidad antes de Impuesto sobre la Renta	100.00	109.10	108.20	122.30	139.00

LYNN-DALE COMPANY
Balance General Comparativo
Al 31 de diciembre de cada año
 - (En miles, U.S. \$)

Partidas	Importes, a diciembre 31 de cada año					Por cientos integrales, diciembre 31				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo										
Activo Circulante:										
Caja.....	27.1	57.1	60.2	65.6	75.9	2.5	4.2	4.1	4.4	5.0
Valores Negociables.....	101.2	41.5	37.9	30.4	35.1	9.4	3.1	2.6	2.1	2.3
Cuentas por Cobrar, neto.....	250.4	221.6	237.8	249.1	260.2	23.4	16.4	16.3	16.8	17.2
Inventarios.....	190.2	202.6	230.7	242.8	251.4	17.7	15.0	15.8	16.4	16.6
Otro Activo Circulante.....	58.0	48.4	49.2	55.8	30.2	5.5	3.5	3.4	3.8	2.0
Total del Activo Circulante.....	626.9	571.2	615.8	643.7	652.8	58.5	42.2	42.2	43.5	43.1
Terreno, Planta y Equipo, neto.....	441.6	660.1	671.6	682.9	692.4	41.2	48.8	45.9	46.1	45.7
Otro Activo no Circulante.....	3.9	121.1	174.4	153.6	170.4	0.3	9.0	11.9	10.4	11.2
Total del Activo.....	1,072.4	1,352.4	1,461.8	1,480.2	1,515.6	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Pasivo y Capital										
Pasivo Circulante:										
Cuentas por Pagar.....	182.4	175.7	152.4	122.7	126.7	17.0	13.0	10.4	8.3	8.4
Documentos por Pagar.....	54.0	101.0	90.1	60.2	42.0	5.0	7.5	6.2	4.0	2.8
Otro Pasivo Circulante.....	75.2	14.6	33.1	41.0	41.4	7.0	1.0	2.3	2.8	2.7
Total del Pasivo Circulante.....	311.6	191.3	275.6	223.9	210.1	29.0	21.5	18.9	15.1	13.9
Pasivo a Largo Plazo.....	150.0	250.0	225.0	200.0	175.0	14.0	18.5	15.3	13.5	11.5
Total del Pasivo.....	461.6	541.3	500.6	423.9	385.1	43.0	40.0	34.2	28.6	25.4
Capital:										
Capital Social, (acciones comunes)	400.0	500.0	600.0	600.0	600.0	37.3	37.0	41.1	40.6	39.6
Superavit:										
Superávit pagado.....	50.0	150.0	250.0	250.0	250.0	4.7	11.1	17.1	16.9	16.5
Utilidades no distribuidas.....	160.8	161.1	111.2	206.3	280.5	15.0	11.9	7.6	13.9	18.5
Total del Superávit.....	210.8	311.1	361.2	456.3	530.5	19.7	23.0	24.7	30.8	35.0
Total del Capital.....	610.8	811.1	961.2	1,056.3	1,130.5	57.0	60.0	65.8	71.4	74.6
Total del Pasivo y Capital.....	1,072.4	1,352.4	1,461.8	1,480.2	1,515.6	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

LYNN-DALE COMPANY
Estado de Cambios en Capital de Trabajo Neto (CTN)
(En miles de U.S. \$)

	Año 4	Año 5	Cambios en el CTN	
			Aumento	Disminución
Activo Circulante				
Caja.....	65.6	75.9	10.3	
Valores Negociables.....	30.4	35.1	4.7	
Cuentas por Cobrar (n).....	249.1	260.2	11.1	
Inventarios.....	242.8	251.4	8.6	
Otros Activos Circulantes.....	55.8	30.2		25.6
Total Activo Circulante.....	643.7	652.8	34.7	25.6
Pasivo Ciculante				
Cuentas por Pagar.....	122.7	126.7		4.0
Documentos por pagar.....	60.2	42.0	18.2	
Otro pasivo Circulante.....	41.0	41.4		0.4
Total del Pasivo Circulante.....	223.9	210.1	18.2	4.4
Capital de Trabajo Neto.....	419.8	442.7	52.9	30.0
Aumento en CTN.....				22.9
			52.9	52.9
Origen y Aplicación de Recursos			Origen	Aplicaciones
Activos Fijos.....	682.9	692.4		9.5
Otros Activos no circulantes.....	153.6	170.4		16.8
Pasivo a Largo Plazo.....	200.0	175.0		25.0
Utilidades no Distribuidas.....	206.3	280.5	74.2	
Aumento en el CTN.....			74.2	51.3
				22.9
			74.2	74.2

CTN= Activo Circulante - Pasivo Circulante
 (AC) (PC)

CTN	
Aumentos	Disminuciones
Incrementos AC	Decremento AC
Decremento PC	Incremento PC

Origen y aplicación de Recursos	
Origen	Aplicación
Incremento del Capital Contable	Incrementos de Activo Fijo
	Incremento de otros Activos no circulantes
	Decremento Pasivo Largo Plazo

CUADRO E

Razones Financieras más Usuales	
Fórmula para el cálculo	
<u>Liquidez Financiera</u>	
1. Capital de trabajo	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{Veces ó porcentaje}$
2. Rápida o prueba ácida	$\frac{\text{Activo Circulante-inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{Veces ó porcentaje}$
<u>Administración de Activos</u>	
3. Rotación de inventarios	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}} = \text{Veces}$
4. Periodo promedio de cobranza	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas}/360} = \text{Días}$
5. Utilización de activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}} = \text{Veces}$
6. Utilización de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}} = \text{Veces}$
<u>Administración del Pasivo</u>	
7. Pasivo a total de activos	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activos Totales}} = \text{Porcentaje}$
<u>Rentabilidad</u>	
8. Utilidad bruta sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} = \text{Porcentaje}$
9. Rendimiento sobre activo total	$\frac{\text{Utilidad Neta Antes de Impuesto}}{\text{Activos Totales}} = \text{Porcentaje}$
10. Rendimiento sobre capital contable	$\frac{\text{Utilidad Neta Antes de Impuesto}}{\text{Capital Contable}} = \text{Porcentaje}$

MODELO DE ANÁLISIS COSTO BENEFICIO GLOBAL

La Cia. A-Z, produce en forma conjunta cuatro artículos, cuyo detalle para el ejercicio económico siguiente es: RSI al año ₡ 2,062.456.00, costos y gastos de estructura conjuntos ₡ 3,350,700.00.

		PRECIOS			
<u>Segmento de mercado</u>	<u>Proporc. Mercanc.</u>	A	B	C	D
Consumidor final	10%	₡ 500.00	₡ 360.00	₡ 430.00	₡ 200.00
Detallistas	20%	₡ 425.00	₡ 310.00	₡ 365.00	₡ 170.00
Minoristas	30%	₡ 375.00	₡ 270.00	₡ 325.00	₡ 150.00
Mayoristas	40%	₡ 325.00	₡ 235.00	₡ 280.00	₡ 130.00
Precio ponderado		₡ 377.50	₡ 273.00	₡ 325.50	₡ 151.00
Costo variable unitario		₡ 290.00	₡ 169.00	₡ 270.00	₡ 60.00
Margen de contribución		₡ 87.50	₡ 104.00	₡ 55.50	₡ 91.00
Ponderación		25.9%	30.8%	16.4%	26.9%
men ponderado		₡ 22.6625	₡ 32.032	₡ 9.102	₡ 24.479

Se pide:

1. Desarrollar los cálculos de los números en negritas, de la tabla de datos que antecede.
2. Calcular la cantidad de equilibrio teórica (aproxime a entero) y las cantidades de equilibrio de cada producto, con la respectiva segmentación de mercado.
3. Compruebe los cálculos en 2) mediante el Estado de Resultados.
4. Calcular la cantidad requerida teórica (aproxime a entero) y las cantidades requeridas de cada producto, con la respectiva segmentación de mercado.
5. Compruebe los cálculos en 4) mediante el Estado de Resultados.
6. Construir el gráfico C.V.U. con los datos consignados en el Estado de Resultados del punto 5), modelo especial. Longitud de ejes cartesianos = 6 cm.

DESARROLLO:

1) Cálculos necesarios para completar la tabla que antecede.

Calculando Precio ponderado

Producto A

Consumidor final	(¢500x0.1)	=¢ 50.00
Detallistas	(¢425x0.2)	=¢ 85.00
Minoristas	(¢375x0.3)	=¢112.50
Mayoristas	(¢325x0.4)	=¢130.00
Precio ponderado		¢377.50

Producto B

Consumidor final	(¢360x0.1)	=¢ 36.00
Detallistas	(¢310x0.2)	=¢ 62.00
Minoristas	(¢270x0.3)	=¢ 81.00
Mayoristas	(¢235x0.4)	=¢ 94.00
Precio ponderado		¢273.00

Producto C

Consumidor final	(¢430x0.1)	=¢ 43.00
Detallistas	(¢365x0.2)	=¢ 73.00
Minoristas	(¢325x0.3)	=¢ 97.50
Mayoristas	(¢280x0.4)	=¢112.00
Precio ponderado		¢325.50

Producto D

Consumidor final	(¢200x0.1)	=¢ 20.00
Detallistas	(¢170x0.2)	=¢ 34.00
Minoristas	(¢150x0.3)	=¢ 45.00
Mayoristas	(¢130x0.4)	=¢ 52.00
Precio ponderado		¢ 151.00

Calculando men ponderado

	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	
Precio ponderado	¢377.50	¢273.00	¢325.50	¢151.00	
(-) CV	¢290.00	¢169.00	¢270.00	¢ 60.00	
men	¢87.50	¢104.00	¢55.50	¢91.00	Σ¢338.00
Ponderación	25.9%	30.8%	16.4%	29.6%	100%
men ponderado	¢22.6625	¢32.032	¢9.102	¢24.479	Σ¢88.2755

2) Calculando Qc.

$$Qc = \frac{CE}{\Sigma \text{men ponderado}}$$

$$Qc = \frac{¢3,350,700}{¢ 88.2755}$$

$$Qc = 37,957 \text{ unidades teóricas}$$

Qc para cada producto.

Producto A	(37,957 u x 0.259)	= 9,831 u
Producto B	(37,957 u x 0.308)	= 11,691 u
Producto C	(37,957 u x 0.164)	= 6,225 u
Producto D	(37,957 u x 0.269)	= 10,210 u
TOTAL		37,957 u

PRODUCTO A = 9,831 u

Consumidor final (0.10)	(9,831 u x 0.1)=	(983 u x ¢500)=	¢ 491,500
Detallistas (0.20)	(9,831 u x 0.2)=	(1,966 u x ¢425)=	¢ 835,550
Minoristas (0.30)	(9,831 u x 0.3)=	(2,949 u x ¢375)=	¢1,105,875
Mayorista (0.40)	(9,831 u x 0.4)=	(3,933 u x ¢325)=	¢1,278,225
			Σ ¢3,711,150
			(-) CV ¢2,850,990
			MCN ¢ 860,160

PRODUCTO B = 11,691 u

Consumidor final (0.10)	(11,691 u x 0.1)=	(1,169 u x ₺360)=	₺ 420,840
Detallistas (0.20)	(11,691 u x 0.2)=	(2,338 u x ₺310)=	₺ 724,780
Minoristas (0.30)	(11,691 u x 0.3)=	(3,507 u x ₺270)=	₺ 946,890
Mayorista (0.40)	(11,691 u x 0.4)=	(4,677 u x ₺235)=	<u>₺1,099,095</u>
			Σ ₺3,191,605
			(-) CV <u>₺1,975,779</u>
			MCN ₺1,215,826

PRODUCTO C = 6,225 u

Consumidor final (0.10)	(6,225 u x 0.1)=	(623 u x ₺430)=	₺ 267,890
Detallistas (0.20)	(6,225 u x 0.2)=	(1,245 u x ₺365)=	₺ 454,425
Minoristas (0.30)	(6,225 u x 0.3)=	(1,867 u x ₺325)=	₺ 606,775
Mayorista (0.40)	(6,225 u x 0.4)=	(2,490 u x ₺280)=	<u>₺ 697,200</u>
			Σ ₺2,026,290
			(-) CV <u>₺1,680,750</u>
			MCN ₺ 345,540

PRODUCTO D = 10,210 u

Consumidor final (0.10)	(10,210 u x 0.1)=	(1,021 u x ₺200)=	₺ 204,200
Detallistas (0.20)	(10,210 u x 0.2)=	(2,042 u x ₺170)=	₺ 347,140
Minoristas (0.30)	(10,210 u x 0.3)=	(3,063 u x ₺150)=	₺ 459,450
Mayorista (0.40)	(10,210 u x 0.4)=	(4,084 u x ₺130)=	<u>₺ 530,920</u>
			Σ ₺1,541,710
			(-) CV <u>₺ 612,600</u>
			MCN ₺ 929,110

3) Estado de Resultados en base a Qe

	A	B	C	D	A+B+C+D
IT	₺3,711,150	₺3,191,605	₺2,026,290	₺1,541,710	₺10,470,755
(-) CV	<u>₺2,850,990</u>	<u>₺1,975,779</u>	<u>₺1,680,750</u>	<u>₺ 612,600</u>	<u>₺ 7,120,119</u>
MCN	₺ 860,160	₺1,215,826	₺ 345,540	₺ 929,110	₺ 3,350,636
(-) CE					<u>₺ 3,350,700</u>
PAII					(₺64)

IT = ingreso total
 CE = costo de estructura
 PAR = Perdido

4) Calculando Qr.

$$Qr = \frac{CF + RSI}{\sum \text{mcn ponderado}}$$

$$Qr = \frac{\$3,350,700 + \$2,062,456}{\$88,2755}$$

$$Qr = 61,321 \text{ Unidades teóricas}$$

Qr para cada producto con su respectiva segmentación.

Producto A	(61,321 x 0.259)	= 15,882 u
Producto B	(61,321 x 0.308)	= 18,887 u
Producto C	(61,321 x 0.164)	= 10,057 u
Producto D	(61,321 x 0.269)	= 16,495 u
TOTAL		61,321 u

PRODUCTO A = 15,882 u

Consumidor final (0.10)	(15,882 u x 0.1) =	(1,588 u x \$500) =	\$ 794,000
Detallistas (0.20)	(15,882 u x 0.2) =	(3,176 u x \$425) =	\$ 1,349,800
Minoristas (0.30)	(15,882 u x 0.3) =	(4,765 u x \$375) =	\$ 1,786,875
Mayorista (0.40)	(15,882 u x 0.4) =	(6,353 u x \$325) =	\$ 2,064,725
		Σ	\$ 5,995,400
		() CV	\$ 4,605,780
		MCN	\$ 1,389,620

PRODUCTO B = 18,887 u

Consumidor final (0.10)	(18,887 u x 0.1) =	(1,889 u x \$500) =	\$ 944,500
Detallistas (0.20)	(18,887 u x 0.2) =	(3,777 u x \$310) =	\$ 1,170,870
Minoristas (0.30)	(18,887 u x 0.3) =	(5,666 u x \$270) =	\$ 1,529,820
Mayorista (0.40)	(18,887 u x 0.4) =	(7,555 u x \$235) =	\$ 1,775,425
		Σ	\$ 5,420,615
		() CV	\$ 3,191,903
		MCN	\$ 2,228,712

PRODUCTO C = 10,057 u

Consumidor final (0.10)	(10,057 u x 0.1)=	(1,006 u x ₡430)=	₡ 432,580
Detallistas (0.20)	(10,057 u x 0.2)=	(2,011 u x ₡365)=	₡ 734,015
Minoristas (0.30)	(10,057 u x 0.3)=	(3,017 u x ₡325)=	₡ 980,525
Mayorista (0.40)	(10,057 u x 0.4)=	(4,023 u x ₡280)=	<u>₡ 1,126,440</u>
		Σ	<u>₡ 3,273,560</u>
		(-) CV	<u>₡ 2,715,390</u>
		MCN	₡ 558,170

PRODUCTO D = 16,495 u

Consumidor final (0.10)	(16,495 u x 0.1)=	(1,650 u x ₡200)=	₡ 330,000
Detallistas (0.20)	(16,495 u x 0.2)=	(3,299 u x ₡170)=	₡ 560,830
Minoristas (0.30)	(16,495 u x 0.3)=	(4,948 u x ₡150)=	₡ 742,200
Mayorista (0.40)	(16,495 u x 0.4)=	(6,598 u x ₡130)=	<u>₡ 857,740</u>
		Σ	<u>₡ 2,490,770</u>
		(-) CV	<u>₡ 989,700</u>
		MCN	₡ 1,501,070

5) Estado de Resultados en base a Qr.

	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>A+B+C+D</u>
IT	₡5,995,400	₡5,156,155	₡3,273,560	₡2,499,770	₡16,915,885
(-) CV	<u>₡4,605,780</u>	<u>₡3,191,903</u>	<u>₡2,715,390</u>	<u>₡ 989,700</u>	<u>₡11,502,773</u>
MCN	₡1,389,620	₡1,964,252	₡ 558,170	₡1,501,070	₡ 5,413,112
(-) CE					<u>₡ 3,350,700</u>
UAII					<u>₡ 2,062,412</u>

6) Cálculos para la construcción del gráfico C.V. U.

Intervalo en el eje X y Y = $\frac{\$ 16,915,885}{6} = \$ 2,819,314.2$

Trazo de IT.

Coordenadas de IT: (0,0) (6,0)

Trazo curva de CE.

CE = \$3,350,700

$$Y_1 = \frac{Y_1 - \text{Intervalo}}{\text{Intervalo}} + 1$$

$$Y_1 = \frac{\$3,350,700 - \$2,819,314.2}{\$ 2,819,314.2} + 1 = 1.2 \text{ cm.}$$

Coordenadas de CE : (0, 1.2) (6, 1.2)

Trazo de curva CT.

CT = Ingresos Totales - Utilidad

CT = \$16,915,885 - \$2,062,412 = \$14,853,473

$$Y^1 = \frac{Y^1 - \text{Intervalo}}{\text{Intervalo}} + 1$$

$$Y^1 = \frac{\$14,853,473 - \$2,819,314.2}{\$2,819,314.2} + 1 = 5.27 \approx 5.30 \text{ cm.}$$

Coordenadas de CT: (0, 1.2)(6, 5.3)

Trazo de punto de equilibrio.

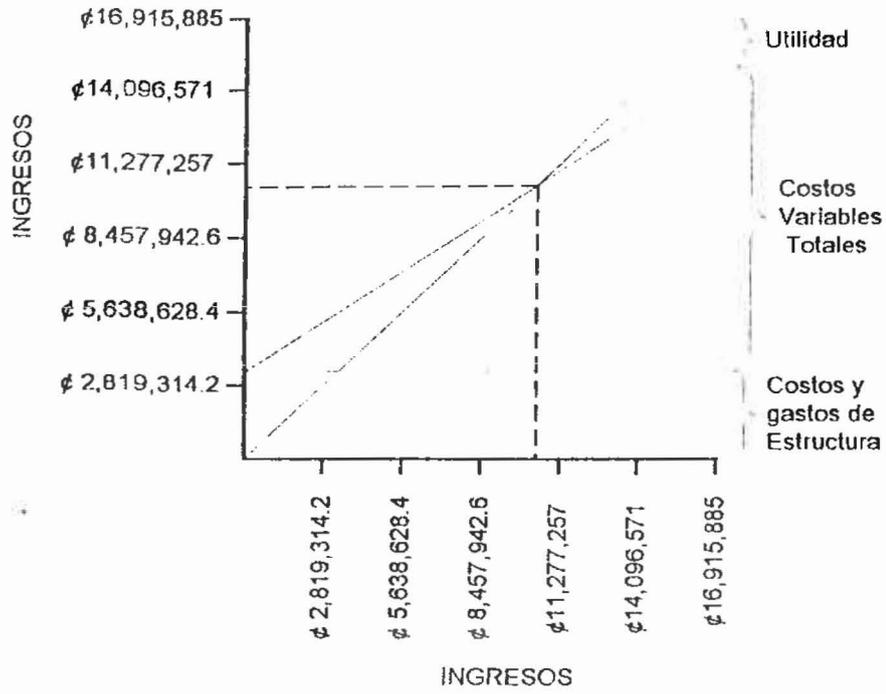
Vc = \$10,470,755.

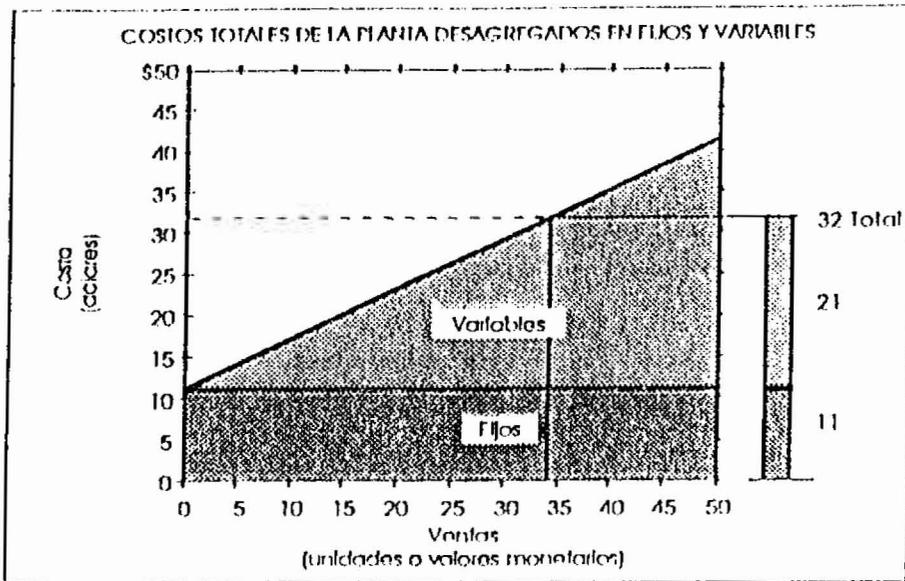
$$Pc = \frac{Vc - \text{Intervalo}}{\text{Intervalo}} + 1$$

$$Pc = \frac{\$10,470,755 - 2,819,314.2}{2,819,314.2} + 1 = 3.7 \text{ cm.}$$

Coordenadas de Pc: (3.7,3.7)

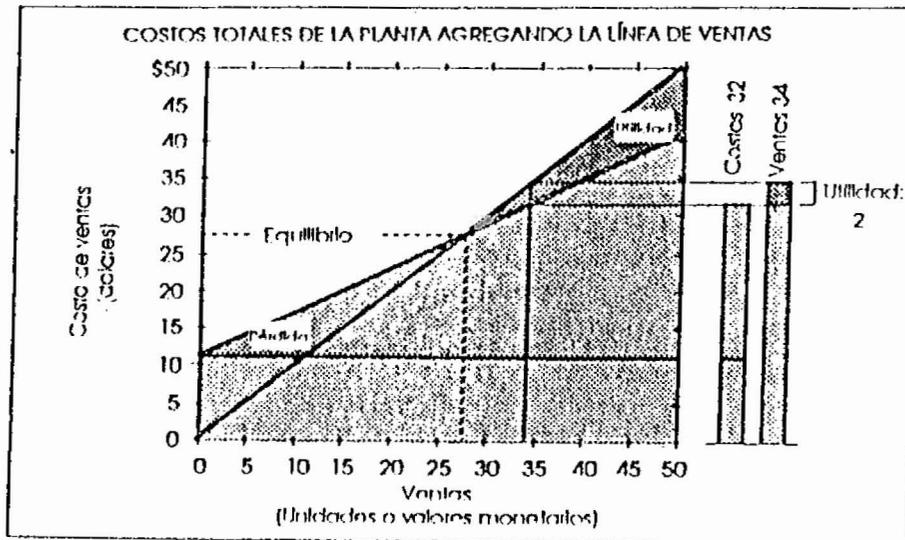
GRAFICO C. V. U.





Las ventas están en valores monetarios para una cierta mezcla de productos, pero pueden estar en unidades para un solo producto. La barra que se muestra a la derecha de la gráfica resulta muy útil para indicar las dimensiones relativas de los costos fijos y variables a un determinado nivel de ventas.

Después de la línea recta de costos totales, se traza una línea de ventas totales. El punto de intersección de la línea de ventas totales con la de costos totales es el punto de equilibrio. Con esto se pueden determinar los costos y utilidades (o las pérdidas por abajo del punto de equilibrio) relacionadas con cualquier punto seleccionado desde cero hasta la producción máxima. Se muestra a continuación la gráfica total.



APLICACIÓN DE RAZONES FINANCIERAS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Capital de trabajo					
2. Rápida o prueba ácida					
3. Rotación de inventarios			4.75		
4. Período promedio de cobranza					
5. Utilización de activos fijos					
6. Utilización de activos totales	0.78	0.70	1.04	0.70	0.49
7. Pasivo a total de activos	0.43	0.40	0.34	0.35	0.25
8. Utilidad bruta sobre ventas					
9. Rendimiento sobre activo total					
10. Rendimiento sobre capital contable					

CONTABILIDAD GERENCIA
UNIDAD III

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS Y CUENTAS POR COBRAR

VII. CUENTAS POR COBRAR

A. NATURALEZA

Uno de los factores decisivos implícitos en el crecimiento de las economías, es la tendencia hacia la venta de bienes y servicios al crédito, creando con esta operación las CUENTAS POR COBRAR las cuales constituyen el activo financiero más importante para muchas empresas comercializadoras de productos.

Las cuentas por cobrar son activos relativamente líquidos, que generalmente se convierten en efectivo en un período de 30 a 60 días; por consiguiente, las cuentas por cobrar de los clientes están clasificadas como activos corrientes y aparecen en el balance inmediatamente después del efectivo y de las inversiones de corto plazo en títulos valores negociables.

Algunas veces las empresas venden mercadería mediante planes de cuotas a plazos más largos, requiriendo 12, 24 o aun 48 meses para reunir el valor total adeudado por el cliente.

Por definición, el período normal requerido para hacer efectiva las cuentas por cobrar constituye parte del ciclo operacional de la empresa; por lo tanto las cuentas por cobrar que surgen de transacciones normales de ventas, generalmente son clasificadas como activos corrientes, aun si los términos del crédito se extienden más allá de un año.

Las cuentas por cobrar con frecuencia representa la entrada de efectivo más importante y más consistente de la empresa, en tal sentido el cobro de las cuentas es una parte importante en el manejo eficiente del efectivo.

B. MANEJO DE LAS CUENTAS POR COBRAR

La gerencia tiene dos objetivos en conflicto con respecto a las cuentas por cobrar; por una parte la gerencia desea generar el mayor ingreso de ventas posible.

La oferta a los clientes de términos de créditos prolongados con poco o ningún interés, ha demostrado ser un medio efectivo de generar recuperaciones de efectivo por ventas.

Todo negocio sin embargo preferiría vender más en efectivo que al crédito; a menos que las cuentas por cobrar produzcan interés; estos intereses son activos que no productivos porque no generan ingresos mientras esperan ser cobrados.

Otro objetivo de manejo de efectivo es minimizar la cantidad de dinero comprometido en la forma de cuentas por cobrar.

Existen diversas herramientas disponibles para la gerencia que necesita ofrecer términos de crédito a sus clientes y aun desea minimizar la inversión de la empresa en cuentas por cobrar. Una de ellas es, los descuentos a los clientes por la compra en efectivo y los descuentos por pronto pago. otra herramienta incluye la venta de las cuentas por cobrar (factoring) y la venta a los clientes que utilizan tarjetas de crédito nacionales.

VENTA DE CUENTAS POR COBRAR

El término "factoring" describe las transacciones en las cuales un negocio vende sus cuentas por cobrar a una institución financiera u obtiene dinero en préstamo dando sus cuentas por cobrar como garantía colateral por el préstamo.

En cualquier caso el negocio tiene efectivo inmediatamente en lugar de tener que esperar hasta que las cuentas por cobrar puedan ser recuperadas.

Las cuentas por cobrar mediante factoring, es una práctica limitada principalmente a pequeñas organizaciones de negocio que no tienen acceso bien establecido a crédito, las organizaciones grandes y solventes generalmente pueden obtener préstamos utilizando líneas de crédito no aseguradas, por lo tanto no necesitan vender sus cuentas por cobrar.

VENTA MEDIANTE TARJETAS DE CRÉDITOS

Mucho negocios de venta al detalle minimizan su inversión en cuentas por cobrar estimulando a los clientes a utilizar las tarjetas de crédito (Bancarias y no bancarias.)

Un cliente que efectúa compra utilizando tarjeta de crédito, firma una forma o recibo e múltiples copias que incluye un pagaré de tarjeta de crédito equivalente a un cheque que es girado sobre los fondos de la empresa dueña de la tarjeta de crédito en lugar de hacerse sobre la cuenta bancaria personal del cliente.

La empresa de la tarjeta de crédito paga rápidamente el efectivo al comerciante para reembolsar estos pagarés; al final del mes la empresa de la tarjeta de crédito factura al usuario de la tarjeta de crédito todas las facturas de venta que halla rendimiento durante el mes.

APLICACIÓN CONTABLE CUANDO SE EFECTÚA UNA VENTA AL CRÉDITO

CUENTAS POR COBRAR ¢ 800.00
Juan Ramos

VENTA ¢ 800.00

Venta de mercadería al crédito

REGISTRO CONTABLE CUANDO LA EMPRESA RECIBE EL PAGO DE LA EMPRESA PROPIETARIA DE LAS TARJETAS DE CRÉDITO.

CAJA ¢ 1,140.00

DESCUENTOS TARJETA CRÉDITO ¢ 60.00

CUENTAS POR COBRAR ¢ 1.,200.00

Para registrar el ingreso por ventas al crédito y el descuento del 5 % a favor de la empresa dueña de la tarjeta.

El cobro de las cuentas por cobrar a tiempo, es importante; ya que este define el éxito o fracaso de las políticas de crédito y de cobro de la empresa.

Una cuenta por cobrar vencida es una candidata para cancelación como pérdida de un crédito.

TASA DE ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Para ayudar a juzgar que tan buen trabajo está realizando una empresa en el otorgamiento de créditos y en el cobro de su cuentas por cobrar, *se calcula la razón de las ventas netas sobre las cuentas por cobrar promedio.*

Esta Tasa de Ratio de cuentas por Cobrar, dice cuantas veces la inversión promedio de la empresa en cuentas por cobrar fue convertida en efectivo durante el año.

LA RAZÓN ES CALCULADA, dividiendo las ventas netas anuales entre las cuentas por cobrar promedio.

EJEMPLO

Los estados financieros de MILENIUM III, muestran ventas netas de ¢ 9,400.00.

Las cuentas por cobrar al inicio del año fueron de ¢ 1,600.00 y al final del año de ¢ 1,400.00

Cuentas Por Cobrar Promedio = $1,600.00 + 1,400.00 / 2 = \text{¢ } 1,500.00$

ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR = $9,400.00 / 1,500.00 = 6.3$ Veces al año.

Mientras mayor sea la tasa de rotación, más líquidas serán las cuentas por cobrar de la empresa.

Otro paso que ayudará a juzgar la liquidez de las cuentas por cobrar de la empresa es, convertir la tasa de rotación de las cuentas por cobrar en el NUMERO DE DÍAS requeridos para que la empresa cobre sus cuentas por cobrar.

Para esto se hace el cálculo siguiente:

Se divide el número de días del año entre la tasa de rotación: $365 / 6.3 = 58$ días

El cálculo dice que la empresa espera 58 días aproximadamente para recuperar una cuenta al crédito.

La gerencia realiza un seguimiento cuidadoso de estas razones al evaluar las políticas de la empresa en el otorgamiento de los créditos a los clientes y la efectividad de su procedimientos de cobro.

Los acreedores de corto plazo, tales como entidades que realizan factoring, bancos y proveedores de mercadería, utilizan también estas razones al evaluar la capacidad de la empresa de generar el efectivo necesario para pagar su pasivos a corto plazo.

C. MOROSIDAD

Cuentas no Recuperables

Se ha establecido que las cuentas por cobrar se muestran en el balance general por una suma recuperable estimada llamada " Valor Neto Realizable " , ningún negocio desea vender mercadería al crédito a clientes que serán incapaces de pagar

Muchas empresas aun mantienen su departamentos de crédito, que investigan la credibilidad de cada cliente posible; sin embargo si una empresa realiza ventas al crédito a cientos o miles de clientes, inevitablemente algunas cuentas resultarán incobrables.

Si el departamento de crédito es excesivamente cauteloso , el negocio puede perder muchas oportunidades de venta rechazando clientes que debían haber sido considerados riesgos de créditos aceptables.

Cuando se ha determinado que una cuenta es incobrable, esta deja de ser un activo, la pérdida de este activo representa un gasto, denominado gasto de cuentas incobrables.

Para darle cobertura a los gastos por las cuentas incobrables se debe crearla provisión para cuentas incobrable.

PROVISIÓN PARA CUENTAS INCOBRABLES

No existe forma de afirmar de antemano cuales cuentas por cobrar se recuperaran y cuales no; por consiguiente, no es posible acreditar las cuentas por cobrar de clientes específicos para nuestra estimación de cuentas probablemente incobrables, tampoco se puede acreditar la cuenta control " cuentas por cobrar " en el mayor general.

Si la cuenta control de cuentas por cobrar se acreditará por el valor estimado de las cuentas de dudosa recuperación, esta cuenta de control no cuadra con el total de las numerosas cuentas de los clientes en el mayor auxiliar., la única alternativa práctica es acreditar a una cuenta separada denominada " provisión para cuenta de dudosa recuperación " por un valor estimado de la suma incobrable.

La provisión para cuentas incobrables con frecuencia se describe como una contra cuenta del activo o cuenta de valuación; ambos términos indican que la provisión para cuentas incobrables tiene un saldo acreedor. el cual se compensa con el activo de las cuentas por cobrar para producir el valor apropiado del balance general.

Estimación del valor de las cuentas incobrables.

Antes de preparar los estados financieros al final del período contable, se debe efectuar una estimación del valor esperado de las cuentas incobrables.

Esta estimación se basa en la experiencia pasada y se modifica de acuerdo con las condiciones actuales del negocio.

Las pérdidas de cuentas incobrables tienden a ser mayores durante períodos de recesión que en períodos de crecimiento y prosperidad.

Debido a la provisión de cuentas de dudosa recuperación, es necesariamente una estimación y no un cálculo preciso; el juicio profesional juega un papel importante en la determinación del monto de esta cuenta de valuación.

ANTIGÜEDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Por antigüedad de las cuentas por cobrar se entiende la clasificación de cada cuenta por cobrar de acuerdo con su edad.

a continuación se ilustra un programa de antigüedad de las cuentas por cobrar.

CLIENTES	NO VENCIDO	1-30 Días vencido	31-60 Días vencido	61-90 Días vencido	Más de 90 Días vencido	TOTAL
CENTRO COMUNAL	9,000					9,000
PEDRO DÍAS			2,400			2,400
NANCY PÉREZ	3,000	1,000				4,000
LACTEOS S.A.				600	1,000	1,600
NATALY RÍOS	7,000	6,000				13,000
LUIS PETROV	32,000	22,000	9,600	2,400	4,000.	70,000
TOTAL	51,000	29,000	12,000	3,000	5,000	100,000

Un programa de cuentas por cobrar según edades es útil para la gerencia en la revisión de la condición de las cuentas por cobrar individuales y en la evaluación de la efectividad global de las políticas de crédito y cobro, adicionalmente el programa se utiliza para estimar el valor de las cuentas por cobrar..

Mientras mas tiempo haya transcurrido desde el vencimiento, mayor es la probabilidad de que esta no se recuperada en su totalidad.

Con base a la experiencia pasada, el gerente de crédito estima el porcentaje de pérdidas de crédito que probablemente ocurrirá en cada grupo de edad de las cuentas por cobrar.

Cuando se aplica este porcentaje al valor total en moneda corriente en el grupo de edad, se obtiene la porción estimada incobrable para ese grupo.

Al agregar las porciones estimadas para todos los grupos de edad, se determina el saldo requerido en la Provisión para cuentas de dudosa recuperación.

CANCELACIÓN DE UNA CUENTA INCOBRABLE

Siempre que se determina que una cuenta por cobrar de un cliente específico es incobrable, ésta no califica más como un activo y debe ser cancelada.

Para cancelar una cuenta por cobrar se debe reducir el saldo de la cuenta del cliente a cero.

El asiento de diario para lograr lo anterior consiste en un crédito a la cuenta control de Cuentas por cobrar en el mayor general y un débito compensador a la provisión para cuentas incobrables.

EJEMPLO:

Suponga que a principios de Mayo, MILENTUM III, se entera de que Luis Petrov a salido del negocio y que la cuenta por cobrar de ¢ 4,000.00 ya no tiene valor por falta de recuperación.

El registro contable es el siguiente:

PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	¢ 4,000.00
CUENTAS POR COBRAR	¢ 4,000.00
Luis Petrov.	

Para cancelar la cuenta por cobrar de Luis Petrov por ser incobrable.

VIII. LOS INVENTARIOS

Concepto

El inventarios es la existencia física de mercadería o productos que tienen las empresas para su comercialización; siendo parte de su actividad económica principal.

Es uno de los activos corrientes más importantes en los negocios que se dedican a la venta de mercadería o productos terminados; ya que la venta de cualquier clase de mercadería es la fuente principal de generación de ingresos de las empresas.

El inventario es convertido en efectivo dentro del ciclo de operación de las empresas y por consiguiente se considera como un activo corriente.

En el balance el inventario se relaciona o se presenta inmediatamente después de las cuentas por cobrar; porque va un paso adelante en la conversión a efectivo .

En una empresa comercializadora todo el **inventario de mercadería** es comprado y esta listo para la venta; en cambio en una empresa manufacturera existen tres tipos de inventarios:

1. Productos terminados.
2. Productos en proceso.
3. Materia prima y materiales.

A. *SISTEMAS DE INVENTARIOS*

Los sistemas de inventario que se utilizan en la contabilidad de las transacciones comerciales son dos:

1. Sistema de inventario permanente.
2. Sistema de inventario periódico

En las décadas pasadas ambos sistemas fueron usados ampliamente; sin embargo en la actualidad los mas grandes negocios y muchos pequeños utilizan el sistema de inventario permanente haciendo uso de los sistemas mecanizados de contabilidad; que dando el uso de los sistemas periódicos de inventarios en aquellos negocios pequeños que inician sus operaciones y que utilizan un sistema manual de contabilidad.

1. SISTEMA DE INVENTARIO PERMANENTE O PERPETUO

En un sistema de inventario permanente las transacciones comerciales son registradas a medida que ocurren, el sistema recibe su nombre a partir del hecho de que los registros contables son efectuados el día en que se la realizó la transacción de compra o venta.

Las compras de mercadería son registradas debitando o cargando la cuenta del activo circulante llamada "INVENTARIO".

Cuando se efectúa la transacción de la venta de mercadería, son necesarios dos registros contables.

1. El primer registro se hace para contabilizar el ingreso a caja o a cuentas por cobrar a los cliente si la venta fue al crédito.
2. El segundo registro sirve para contabilizar el costo de la mercadería vendida haciendo un cargo a la cuenta "COSTO DE VENTA" y descargaré el inventario, aplicando un abono a la cuenta "INVENTARIO".

El sistema de inventario permanente incluye una cuenta auxiliar de inventario para cada tipo de producto, que proporciona información actualizada de cada tipo de producto que vende la empresa, su costo por unidad, el número de unidades compradas, vendidas y las unidades disponibles para la venta. El registro de la cuenta auxiliar de inventario deberá efectuarse en un modelo de tarjeta llamado KARDEX.

EJEMPLO DE APLICACIONES CONTABLES

El 15 de Marzo 2000, se compra 100 quintales de formula 15,15,15, cuyo costo es de ₡15,000.00, al momento de la compra del producto se pago únicamente ₡ 5.000.00 y los ₡ 10,000.00 restantes fue al crédito.

PARTIDA 1

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
1104	INVENTARIO	₡15,000.00	
1101	CAJA		₡ 5,000.00
2101	PROVEEDORES		₡ 10,000.00
	COMPRA DE INSUMOS AGRÍCOLAS A DUWEST		
	TOTAL	₡ 15,000.00	₡ 15,000.00

El 18 de Marzo 2000, se vende 20 quintales de formula 15,15,15 por un valor de ¢ 3600, al señor Joaquín Ramos quien pagó en efectivo.

PARTIDA X1

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
1101	CAJA	¢ 3,600.00	
5101	VENTA		¢ 3,600.00
	VENTA DE 20 QQ, DE FORMULA		
	TOTAL	¢ 3,600.00	¢ 3,600.00

PARTIDA X2

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
4102	COSTO DE VENTA	¢ 3,000.00	
1104	INVENTARIO		¢ 3,000.00
	PARA REGISTRAR EL COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA Y DESCARGAR EL INVENTARIO.		
	TOTAL	¢ 3,000.00	¢ 3,000.00

Observe que en este segundo asiento se basa en el costo por unidad (¢ 150,00) de los insumos comprados y no al precio de venta facturado a nuestro cliente.

VENTAJAS DEL SISTEMA DE INVENTARIO PERMANENTE

Este sistema de inventario suministra información útil todos los días, para varias personas de la empresa.

1. Para los Gerentes de Venta, este sistema de registro le permite observar cuales productos se venden rápidamente y cuales no.
2. El personal de contabilidad usan este registro para determinar el costo unitario de la mercadería vendida para hacer la aplicación contable de descargo del inventario y cargo al costo de venta con el cual se establece la utilidad que se está obteniendo.

3. El personal de venta utiliza esta información, para determinar la cantidad disponible de un producto específico y su localización física de éste.
4. Los empleados responsables de ordenar la mercadería recurren a los registros, para determinar cuando un producto específico debe ser solicitado nuevamente, las cantidades a ordenar y los principales proveedores.

TOMA FÍSICA DEL INVENTARIO

Para asegurar la exactitud de los registros de inventarios permanentes, las empresas hacen un conteo físico completo de toda la mercadería disponible por lo menos una vez al año. Esta actividad se llama "toma física de inventario"

La característica básica del sistema de inventario permanente es que la cuenta INVENTARIO es actualizada continuamente por las compras y las ventas efectuadas.

Sin embargo, con el tiempo, cuando se toma el inventario físico, existe una disminución normal del inventario, causando algunas diferencias entre las cantidades de mercadería que muestran los registros del Inventario al compararlos con la existencia física de mercadería.

Causa de las diferencias en el Inventario:

- * Variaciones no registradas en el inventarios, resultante de factores como facturas, deterioro de productos .
- * Sustracción de productos por parte de los empleados.
- * Robos en puntos de venta

AJUSTE POR DISMINUCIÓN DE INVENTARIO

Una vez se a determinado la cantidad de mercadería disponible dada por el conteo físico; los costos por unidad en le registro Auxiliar son utilizadas para determinar el costo total del inventario, si existe diferencia entre el inventario físico y los registros en libros, es necesario hacer un ajuste a los valores monetarios y cantidad del inventario para reflejar la existencia física.

Para ilustrar, se asume que al fin de año la cuenta de Mayor de inventario y la auxiliar, muestran un inventario con un costo de ¢ 45,000.00; sin embargo el conteo físico de la mercadería al relacionarse con los registros contables faltan artículos, a partir de que el conteo dio un valor de ¢ 43,250.00.

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
4102	COSTO DE VENTA	¢ 1,750.00	
1104	INVENTARIO		¢ 1,750.00
	Para ajustar el registro de inventario y reflejar el resultado del conteo físico		
	TOTAL	¢ 1,750.00	¢ 1,750.00

2. SISTEMA DE INVENTARIO PERIÓDICO *(Solo se lleva por compras)*

Un sistema de inventario periódico es una alternativa para un sistema de inventario permanente.

En este tipo de inventario no se hace el esfuerzo por mantener actualizado los registros de cada producto o el costo de venta de los productos.

Las cantidades y valores del inventario son determinadas en forma periódica, generalmente se determina al **final del año por medio de la toma física del inventario.**

FUNCIONAMIENTO DE UN SISTEMA DE INVENTARIO PERIÓDICO

Cuando se compra mercadería, su costo se debita o carga a la cuenta " COMPRAS" y no al cuenta inventario.

Cuando la mercadería es vendida, se hace un asiento para reconocer el ingresos por ventas, pero no se hace un asiento para reconocer el costo de los productos vendidos para reducir el saldo de la cuenta inventario.

El fundamento del sistema de inventario periódico es la toma física del inventario completo al final del año, el conteo físico determina la suma del inventario que debe aparecer en el Balance General; el costo de la mercadería vendida durante el año se determina con un solo cálculo.

Registro de compra de mercadería.

Se compra mercadería por ¢ 25,000.00 el 50% es pagada en efectivo con cheque y el resto queda por pagar a 30 días.

Costo de venta

Inv. Inicial

(+) compras
(-) Inventario final

PARTIDA XI

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
4101	COMPRAS	¢ 25,000.00	
1102	BANCOS		¢ 12,500.00
2101	PROVEEDORES		¢ 12,500.00
	Compra de mercadería		
	TOTAL	¢ 25,000.00	¢ 25,000.00

CALCULO DEL COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA

INVENTARIO (Al inicio del año)	¢ 14,000.00
MAS: COMPRAS	¢ 130,000.00
	<u> </u>
COSTO DE MERCADERÍA DISPONIBLE	¢ 144,000.00
MENOS: INVENTARIO (Fin de año)	¢ 12,000.00
	<u> </u>
COSTO DE VENTA	¢ 132,000.00

*. SELECCIÓN DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD

A menudo los contadores , los gerentes de los negocios pueden seleccionar un sistema de inventario apropiado para su situación particular.

Algunos de los factores a considerar en estas decisiones se presentan en el siguiente cuadro:

FACTORES QUE SUGIEREN UN INVENTARIO PERMANENTE	FACTORES QUE SUGIEREN UN INVENTARIO PERIÓDICO
<ul style="list-style-type: none"> * Grandes empresas con gerencia profesional. * Los gerentes y empleados esperan información sobre los artículos en inventario y las cantidades en que son vendidos . * Los artículos en inventario tiene un alto costo por unidad. * Bajo volumen de transacciones de venta o un sistema de contabilidad computarizado. * Mercadería almacenado en múltiples lugares o en bodegas separadas de los sitios de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> * Empresas pequeñas dirigidas por sus propietarios. * Los registros contables de los inventarios no son necesarios en la operación diaria. * El inventario se pone de muchas clases de artículos de bajo costo. * Alto volumen de transacciones de venta y un sistema de contabilidad manual. * Carencia de personal contable a tiempo completo. * Toda la mercadería almacenada en el sitio de venta.

B. MÉTODO DE VALUACIÓN DE LOS INVENTARIOS

Los inventarios como la mayoría de los demás activos se presentan en el balance general a su costo, a medida que se venden artículos de éste inventario , su costo se retiran del balance general y se transfiere al costo de la mercadería vendida, el cual se compensa contra ingresos por ventas en el estado de resultados

En un sistema de inventario perpetuo, los asientos en los registros contables se realizan en forma paralela al flujo de los costos.

Cuando la mercadería se compra , su costo se debita o carga a la cuenta activo INVENTARIO; a medida que la mercadería es vendida, su costo se retira de la cuenta Inventario y se debita o carga a la cuenta de resultado COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA.

LA VALUACIÓN del inventario y del costo de la mercadería vendida es de mucha importancia para los gerentes y para los usuarios de los estados financieros; en la mayoría de los casos, el inventario es el activo corriente más importantes de las empresas y el costo de la mercadería vendida es su gastos más significativo.

Tanto la cuenta inventario como la cuenta costo de la mercadería vendida tienen un efecto material sobre los sub totales de los estados financieros y sobre las razones utilizadas en la evaluación de la solvencia y rentabilidad del negocio.

Existen diversos métodos aceptables en la fijación de precios del inventario y de medir el costo de la mercadería vendida bajo los principios de contabilidad generalmente aceptados; estos diferentes métodos pueden producir resultados significativamente diferentes; tanto en los estados financieros de la empresa como en el cálculo de sus deducciones de impuesto sobre la renta; por consiguiente los gerentes al igual que los inversionistas deben entender los efectos usuales de los diferentes métodos de valuación de inventarios.

La compra de la mercadería se registran de la misma manera bajo todos los métodos de valuación de inventario, las diferencias en estos métodos se encuentra en la determinación de cuales costos deben ser retirados de la cuenta inventario cuando la mercadería es vendida.

Cuando unidades idénticas de inventario tienen costos unitarios diferentes, surge una pregunta natural acerca de ¿ cuales de estos costos deben ser utilizados en el registro de las transacciones de venta ?

Para responder esa pregunta, los contadores pueden utilizar un enfoque denominado IDENTIFICACIÓN ESPECIFICA o pueden adoptar el enfoque del FLUJO DE COSTOS, cada uno de estos enfoques es aceptable; sin embargo una vez se ha seleccionado uno de ellos, éste debe ser aplicado consistentemente al contabilizar todas las ventas de este tipo particular de mercadería.

* **Enfoque de identificación específica**

Este método puede ser utilizado solamente cuando los costos reales de las unidades individuales de mercadería pueden ser determinados a partir de los registros contables.

Por ejemplo cada uno de los productos del inventario de la empresa MILENIUM III SA. DE C.V. pueden tener un número de identificación y estos números pueden aparecer en la factura o comprobante de crédito fiscal de la compra realizada.

Con este número de identificación, el departamento de contabilidad puede determinar si el producto vendido había costado ¢ 100.00 o ¢ 150.00; entonces el costo real de la mercadería o producto en particular se utiliza para registrar el costo de la mercadería vendida.

Este enfoque es el más apropiado para inventarios de artículos de precio alto y bajo volumen. es el único método que realiza un paralelo exactos del flujo físico de la mercadería.

* **Enfoque de Flujo de Costos**

Si los artículos en inventario son homogéneos por naturaleza, no es necesario que el vendedor utilice el método de identificación específica, más bien, el vendedor puede seguir la práctica más conveniente de utilizar el flujo de costos.

Cuando se está aplicando el flujo de costos, el vendedor simplemente tiene en cuenta la secuencia en la cual las unidades se retiran del inventario; por ejemplo en vendedor puede saber que la mercadería más vieja siempre se vende primero, o que los artículos comprados más recientes son los primeros en ser vendidos.

Existen tres métodos de valuación de inventarios en el enfoque de flujo de costos:

1. MÉTODO DEL COSTO PROMEDIO

Este método valorada la mercadería o sea las unidades vendidas y las unidades que continua en el inventario a un costo promedio por unidad, en la práctica, este método supone que se retiran unidades del inventario en orden aleatorio.

Cuando se utiliza éste método. después de cada compra se calcula el costo promedio de todas las unidades en el inventario.

El costo promedio se calcula dividiendo el costos total de los bienes disponibles para la venta por el número de unidades en inventario, puesto que cada promedio puede cambiar después de cada compra; éste método se conoce también como " término promedio móvil ".

CALCULO DEL COSTO PROMEDIO

El 10 de Marzo 2000, Milenium III tiene solamente 2 artículos en su inventario, cada uno adquirido a un costo de compra de ¢ 1,000.00, por consiguiente su costo promedio es de ¢ 1,000.00 por unidad; después de la compra del 15 de Marzo 2000 de otros 3 artículos a ¢ 1,200.00 cada uno, Milenium tiene 5 artículos, adquiridos a un costo total de ¢ 5,600.00

2 artículos a ¢ 1,000.00	¢ 2,000.00
3 artículos a ¢ 1,200.00	¢ 3,600.00
TOTAL	¢ 5,600.00
 Costo Promedio	 ¢ 5,600.00/5 = ¢ 1,120.00

2. MÉTODO DE PRIMERAS ENTRADAS PRIMERAS SALIDAS (PEPS)

El método está basado en la determinación de que la primera mercadería comprada es la primera mercadería vendida.

Por lo tanto, el contador de la empresa, supondrá que la mercadería vendida es la primera que entró y registrará en la tarjeta de control el costo de la mercadería vendida en ese orden y hará la aplicación contable respectiva para descargar el inventarios

Si el 16 de Marzo 2000, se vendió un artículo de los 5 que habían en existencia, el registro que se hará es el cargo a costo de venta por ₡ 1,000.00 y el abono a la cuenta inventario por el mismo valor.

Este método utiliza los costos de compra reales, en lugar de un costo promedio, por lo tanto la mercadería a sido comprada en diversos costos, el registro del inventario contendrá varios datos de diferentes costos.

Puesto que el costo de la mercadería vendida es siempre se registra al costo de compra más viejo disponible, las unidades restantes en el inventario son valoradas a los costos de adquisición más recientes.

3. MÉTODO DE ULTIMAS ENTRADAS PRIMERAS SALIDAS (UEPS)

Este es uno de los métodos de uso más generalizado para determinar el costo de la mercadería vendida y para valorar los inventarios.

Como el nombre lo sugiere, se determina que la mercadería comprada más recientemente es vendida primero.

Si el 16 de Marzo 2000, se vendió un artículo de los 5 que había en existencia, el registro que se hará es, cargo a costo de mercadería vendida con ₡ 1,200.00 y abono a la cuenta inventario por el mismo valor.

El método UEPS, utiliza los costos de compra reales en lugar de un costo promedio; por lo tanto el inventario puede tener diversos registro de costos, en todo caso si una venta incluye más unidades de la registradas en el control de existencias, es de suponer que una parte de la mercadería vendida es de la mercadería adquirida más reciente.

Puesto que UEPS transfiere los costos de compra más reciente al costo de la mercadería vendida, los bienes restantes en el inventario son valorados a los costos de adquisición más antiguos.

C. MANEJO DE INVENTARIOS

El manejo de los inventarios está relacionado a la administración de éstos , ya que para cumplir con el objetivo de la empresa, debe aplicarse el proceso administrativo a la compra y distribución de los inventarios.

Frecuentemente, el inventario es el activo corriente más importante de las empresas; pero ¿ que tan líquido es éste activo ? ¿ que tan rápidamente será convertido en efectivo ? ; como un paso a la respuesta a estas preguntas, los acreedores de corto plazo calculan con frecuencia la " tasa de rotación de Inventarios "

Conversión del Inventario en Efectivo

La mayoría de los negocios venden mercadería al crédito; por consiguiente, el inventario con frecuencia no es convertido a efectivo cuando se vende.

Para determinar que tan rápido se convierte el inventario a efectivo, se debe combinar el número de días requerido para vender el inventario con el número de días requerido para recuperar las cuentas por cobrar.

El ciclo de operaciones de una empresa comercializadora es el período promedio entre la compra de mercadería y la conversión de esta mercadería nuevamente en efectivo.

TASA DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS

Esta razón indica cuantas veces en el curso de un año la empresa es capaz de vender el valor de su inventario promedio, mientras más alta sea esta tasa, más rápidamente vende su inventario; una tasa de rotación en descenso indica que la mercadería no se está vendiendo tan rápidamente como se solía vender.

La tasa de rotación de inventarios es igual a:

COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA ENTRE COSTO PROMEDIO DEL INVENTARIO

$$\text{TRI} = \text{CMV} / \text{CPI}$$
$$4.5 = \text{¢ } 10,800.00 / 2,400.00$$

$$\text{TRI} = \frac{\text{Costo Mercadería Vendido (CMV)}}{\text{Costo Promedio de}}$$

El Costo Promedio de Inventario es igual a: Inventario Inicial MAS Inventario Final
ENTRE 2

$$\text{INVENTARIO INICIAL} + \text{INVENTARIO FINAL} / 2 = \text{CPI}$$
$$¢ 1,200.00 \quad + \quad ¢ 3,600.00 \quad / 2 = ¢ 2,400.00$$

Se puede calcular el número de días requerido, para que la empresa venda su inventario, dividiendo 365 días por la tasa de rotación

$$365 / 4.5 = 81 \text{ días.}$$

La empresa necesita 81 días para rotar (vender) su inventario promedio

Los usuarios de los estados financieros encuentran útil la tasa de rotación de inventario para evaluar la liquidez del inventario de las empresas.

Adicionalmente los gerentes y auditores independientes utilizan este cálculo para ayudar a identificar el inventario que no se está vendiendo bien y que se puede volver obsoleto.

BIBLIOGRAFÍA

1. CONTABILIDAD, LA BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES
-Décima Edición
-Meigs y Meifs, Bettner, Whittingtin.
-Mc Graw Hill, 1998.
2. LA GERENCIA DE LAS ONG, MANUAL DEL CAPACITADOR Y ASESOR EN GERENCIA
-Gestión Norsud, Canada , 1993.
3. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
-Océano, Grupo Editorial.
-Volumen 4.
-Barcelona, España.

MODULO: CONTABILIDAD GERENCIAL
PROGRAMA DE DESARROLLO UNIDAD II

DIA: 13 de Mayo de 2000

HORA

CONTENIDO

*ESTRUCTURA DE LOS ESTADOS FINANCIERO

9.00 A 10.30 A.M.

ESTRUCTURA DEL BALANCE GENERAL
ACTIVO, PASIVO, PATRIMONIO

10.30 A 10.45 A.M.

RECESO

10.45 A 11.15 A.M.

ESTRUCTURA DEL ESTADO DE RESULTADOS
INGRESOS, COSTOS, GASTOS, UTILIDAD

11.15 A 12.00 A.M.

ESTRUCTURA DEL FLUJO DE EFECTIVO
FUENTES Y APLICACION DE FONDOS

12.00 A - 1.00 P.M.

ALMUERZO

1.00 A 2.15 P.M.

NORMAS DE PRESENTACION
CONCEPTOS, OBJETIVOS, NORMAS GENERALES

2.15 A 2.30 P. M.

RECESO

2.30 A 4.00 P.M.

CLASIFICACION Y PRESENTACION DE LOS
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA.
APLICACION DE NORMAS

DIPLOMADO EN AGRONEGOCIOS
CONTABILIDAD GERENCIAL. - UNIDAD II

ESTRUCTURA Y NORMAS DE PRESENTACIÓN DE LOS
ESTADOS FINANCIEROS

V. ESTRUCTURA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

CONCEPTO

Los Estados Financieros son documentos que presentan información económica/financiera en forma resumida de todas las transacciones comerciales realizadas o por ejecutar a una fecha determinada o periodo específico.

La preparación de los Estados Financieros no es el primer paso en el proceso contable, pero es el punto lógico para iniciar el estudio de la contabilidad e interpretación de éstos.

Los Estados Financieros presentan a la gerencia y a terceros un cuadro conciso de la confiabilidad y posición financiera de la empresa.

Estos estados resumen una gran cantidad de transacciones registradas durante el ejercicio contable, de este modo los estados financieros son el producto final del proceso contable.

El principal medio para reportar información financiera de propósito general a las personas externas a la entidad comercial es un conjunto de informes llamados A Estados Financieros A.

Un paquete de estados financieros comprende un total de tres informes contables relacionados que resumen en unas pocas paginas los recursos financieros, obligaciones, rentabilidad y transacciones al contado de una empresa.

Un paquete completo de estados financieros incluye:

BALANCE GENERAL

Muestra los datos específicos de la **posición financiera** de la empresa a una fecha determinada, para indicar los recursos que posee, las obligaciones que se tiene con los acreedores y el capital propio (inversión de los socios o accionistas) en el negocio.

Todas las empresa preparan un balance cada fin de año y la mayoría prepara uno cada fin de mes (Balance de Comprobación)

A. La estructura del balance general comprende los siguiente elementos:

CLASIFICACIÓN PRINCIPAL

1. ACTIVO • Recursos Económicos • Derechos	2. PASIVO • Obligaciones con los acreedores
• Recursos Materiales • Bienes Intangibles	3. CAPITAL O PATRIMONIO • Capital de los socios • Utilidades • Reservas

ACTIVO

Representa los recursos Económico propiedad de la empresa y que se espera que beneficien las operaciones futuras, éstos pueden tener forma física como los edificios, la maquinaria, la mercadería; por otra parte también existen títulos valores o derechos legales como las deudas de los clientes, las inversiones, los derechos de patentes.

PASIVO

Los pasivos son deudas a corto o largo plazo en concepto de adquisición de mercancías, suministros, servicios, préstamos bancarios, la empresa o persona a quien se le debe se llaman acreedores

PATRIMONIO

El patrimonio representa los derechos de los propietarios sobre los activos de la empresa. Debido a que los derechos de los acreedores tiene prioridad legal sobre los del propietario, el patrimonio se convierte en una cantidad residual

Si usted es propietario de una empresa, tiene derecho sobre lo que quede después de satisfacer plenamente los derechos de los acreedores.

Por tanto el patrimonio es siempre igual al total de los activos menos el total de los pasivos.

**. Aumento en el Patrimonio*

El patrimonio de una empresa proviene de las siguientes fuentes:

La inversión del propietario o accionistas
Las utilidades de la operación de la empresa
Las Reservas: Legal, Revaluaciones
Las donaciones

**. Disminución en el patrimonio*

La disminución en el patrimonio de una empresa también se origina de dos Maneras

Retiros de efectivo u otros activos por parte del propietario (dividendos)
Pérdidas provenientes de operaciones improductivas de la empresa.

La clasificación principal es la generadora de la ECUACIÓN CONTABLE, representada de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} \text{ACTIVO} &= \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO} \\ \text{¢ } 100,000 &= \text{¢ } 20,000 + \text{¢ } 80,000 \end{aligned}$$

FORMA ALTERNATIVA DE LA ECUACIÓN CONTABLE

$$\begin{aligned} \text{ACTIVO} - \text{PASIVO} &= \text{PATRIMONIO} \\ \text{¢ } 100,000 - \text{¢ } 20,000 &= \text{¢ } 80,000 \end{aligned}$$

RUBROS DE AGRUPACIÓN

11. CIRCULANTE	21. CIRCULANTE
12. FIJO	22. FIJO
13. OTROS ACTIVOS	23. OTROS PASIVOS
	31. CAPITAL SOCIAL

* CUENTAS Y SUBCUENTAS

1101	CAJA GENERAL
110101	CAJA OFICINA CENTRAL
110102	CAJA SUCURSALES

2101 PROVEEDOR
210101 NACIONALES
210102 EXTRANJEROS

3101 CAPITAL
310101 ACCIONES (APORTACIONES)
310102 RESERVAS
310103 UTILIDADES

PROYECCIÓN MILENIO III, S.A

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE	44,000	CIRCULANTE	5,000
Caja	1,000	Proveedores	4,000
Bancos	3,500	Prestamos c.p	<u>1,000</u>
cuentas por cobrar	25,000		
Inventario	<u>14,500</u>		
FIJO	48,000	FIJO	12,000
Terreno	18,000	Préstamo l.p	<u>12,000</u>
Edificio	25,000		
Mob. y Eq. Of.	2,000	OTROS PASIVOS	3,000
Mob. venta	<u>3,000</u>	Anticipo por venta	<u>3,000</u>
OTROS ACTIVOS	8,000	PATRIMONIO	80,000
Seguros	<u>8,000</u>	Acciones Pag.	<u>80,000</u>
TOTAL ACTIVO	<u>100,000</u>	TOTAL PAS. Y CAP.	<u>100,000</u>

EJERCICIO:

Analizar el Balance general de MILENIO III S.A , para determinar :

- Lo fuerte o débil que tiene su posición financiera, explicando las causas de esa posición y planteando recomendaciones a la gerencia o administración de la empresa.
- Posibles causas de los valores reflejados en los saldos de diferentes cuentas del activo circulante, y plantee recomendaciones que ayuden a la gerencia en la toma de decisiones.

ESTADO DE RESULTADO

Ete informe se utiliza para evaluar la eficiencia de la empresa, mediante la comparación de los ingresos, costos y gastos de operación en un período determinado.

INGRESOS Y PRODUCTOS

MENOS: COSTOS Y GASTOS

IGUAL: UTILIDAD , PERDIDA O PUNTO DE EQUILIBRIO

La comparación en mención puede dar tres resultados:

- *. Utilidad, cuando los ingresos son mayores que los costos y gastos de operación
- *. Pérdida, resulta cuando los ingresos son menores que los costos y gastos de operación.
- *. Punto de Equilibrio, cuando los ingresos son igual a los costos y productos de operación, en este caso no hay utilidad ni pérdida.

ESTRUCTURA DEL ESTADO DE RESULTADO

CLASIFICACIÓN PRINCIPAL

4. COSTOS Y GASTOS
5. INGRESOS Y PRODUCTOS

Las cuentas que forman parte de la clasificación y estructura del estado de resultado son llamadas cuentas de resultado porque son la que determinan la economía del negocio o sea muestra si esta ganando o perdiendo en todo caso muestra la rentabilidad de la actividad económica principal

COSTOS Y GASTOS

En esta clasificación se presentan todas las erogaciones de operación relacionadas con los costos de producción, costos de transformación. los costos de venta de la mercadería y los gastos de operación que incluye los de administración, venta y financieros.

INGRESOS Y PRODUCTO

Esta clasificación incluye todos los ingresos de operación por la venta de mercadería o servicios y los productos que no son propiamente de la actividad económica principal del negocio tales como: los interés bancarios o por préstamos otorgados y otros ingreso recibidos en el transcurso del período de operaciones.

RUBROS

- 41. COSTOS *(estos son recuperables, porque enserchados)*
- 42. GASTOS DE OPERACIÓN *(contra financiamiento)*

- 51. INGRESOS
- 52. PRODUCTOS

CUENTAS Y SUBCUENTAS

- 4101. COSTO DE PRODUCCIÓN
 - 410101 MATERIA PRIMA

- 4102 COSTOS DE VENTA
 - 410201 INSUMOS AGRÍCOLAS

- 4201. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
 - 420101. SUELDOS

- 5101. VENTAS
 - 510101 INSUMOS AGRÍCOLAS

MILENIUM III S.A.

ESTADO DE RESULTADO

PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

INGRESOS (1)		¢ 180,000
Ventas	<u>180,000</u>	
Menos:		
COSTO DE VENTA (2)		<u>¢ 110,000</u>
UTILIDAD BRUTA (3) = (1 - 2)		¢ 70,000
MENOS :		
GASTOS OPERACIÓN (4)		<u>¢ 50,000</u>
GASTOS DE ADMÓN.	22,000	
GASTOS DE VENTA	18,000	
GASTOS FINANCIEROS	<u>10,000</u>	
UTILIDAD DE OPERACIÓN (5) = (3 - 4)		¢ 20,000
MENOS:		
RESERVA (6)		¢ 1,400
IMPUESTO S/RENTA (7)		<u>0,000</u>
UTILIDAD NETA.(8) = (5- 6 Y 7)		<u>¢ 18,600</u>

EJERCICIO:

La gerencia le solicita que le presente un informe de sustentación de los resultados presentados en el Estado de Resultados del ejercicio de 1999 y que le plantee recomendaciones para mejorar esa situación.

3. PRESUPUESTO DE EFECTIVO

CONCEPTOS

Este tipo de presupuesto describe el comportamiento de las entradas y salidas de efectivo (ingresos y egresos) de una empresa en el transcurso de un período determinado.

Los presupuestos de efectivo son proyecciones de los flujos de efectivo que se espera ocurran en períodos futuros.

Al desarrollar estos presupuestos los contadores trabajan de cerca con los gerentes de los departamentos de las empresas.

Los pronósticos de los flujos de efectivo comprende los niveles futuros de todo tipo de actividades operacionales, de inversión y financieras.

Los gerentes utilizan los presupuestos de efectivo tanto en la planeación de las operaciones futuras como en la evaluación del desempeño de operaciones pasadas.

Puntos de vista de la gerencia sobre el presupuesto de efectivo

* Desde el punto de vista financiero

Indica al gerente o administrador en que momento puede hacer una inversión o requiere un financiamiento.

* Desde el punto de vista programático

Proporciona al gerente una base para determinar la viabilidad del programa de actividades o plan operativo.

El proceso de preparar el presupuesto hace que la gerencia este consciente de los flujos de efectivo que probablemente se presentaron en períodos futuros y si refleja escasez de efectivo, la gerencia es advertida de antemano teniendo oportunidad de tomar acciones preventivas.

A medida que cada período progresa, el departamento de contabilidad reúne información sobre los flujos de efectivo que realmente se presentan, haciéndose comparaciones detalladas entre los flujos de efectivos reales y las sumas previamente presupuestadas.

La gerencia utiliza estas comparaciones como un medio para evaluar el desempeño de cada unidad o departamento y la efectividad de las estrategias del negocio.

CLASIFICACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVOS

En este estado financiero, los flujos de efectivo se clasifican de acuerdo con la naturaleza de la actividad de los negocios.

Las tres clasificaciones básicas para la elaboración de los presupuestos de efectivos (flujo de efectivo) son:

1. actividades operacionales
2. Actividades de inversión.
3. actividades de financiación

Para los flujos de efectivo por las actividades operacionales deben considerarse el siguiente tipo de cuentas.

* Ingresos

Efectivo recibido por los clientes (Ventas ,Cuentas por cobrar)
Intereses recibidos.

* Egresos

Pago a empleados
Pago a proveedores
Intereses pagados impuestos.

Para los flujos de efectivo, provenientes de actividades de inversión se debe considerar lo siguiente:

*. Ingresos

Productos de la venta de títulos valores
Producto de venta de activos fijos

* Egresos

Compra de títulos valores negociables.
compra de activos fijos

Para los flujos de efectivo proveniente de actividades de financiación, considerar lo siguiente

* Ingresos

Préstamos recibidos
Recuperación de sumas prestadas.
Productos por emisión de acciones (aportaciones)

* Egresos

Cuotas de capital por pago de préstamos.
dividendos pagados a las acciones
Interés por préstamos.

En términos generales el flujo de caja resume el efectivo recibido y los pagos del negocio respecto del mismo periodo cubierto por el estado de resultado.

**DIAGRAMA DE FLUJO DE EFECTIVO
PERIODO: ENERO A MARZO 2000**

DESCRIPCIÓN / MES	ENERO	FEBRERO	MARZO
SALDO ANTERIOR (1)			
<i>INGRESOS</i>			
VENTAS			
CUENTAS POR COBRAR			
OTROS INGRESOS			
APORTE DE SOCIOS			
ABONO APRESTAMOS			
ABONO A CRÉDITOS			
DONACIONES			
TOTAL INGRESOS (2)			
<i>EGRESOS</i>			
COMPRAS			
GASTOS ADMÓN.			
GASTOS DE VENTA			
PAGO DE INTERESES			
ABONO PRESTAMOS			
TOTAL EGRESOS (3)			
SALDO: 1+ 2-3			

EJERCICIO

Elaborar un presupuesto de efectivo, para ser utilizado en su empresa, tomando en cuenta la clasificación de los flujos de efectivo.

PROPOSITO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

El propósito fundamental de los estados financieros es ayudar a los usuarios en la evaluación de la posición financiera, la rentabilidad y los proyectos futuros de una empresa.

Los usuarios de los estados financieros son de dos tipos: Internos y externos

Usuarios Internos

La Gerencia

La Junta Directiva

Usuarios Externos.

Inversionistas corrientes y potenciales

Creedores corrientes y potenciales

Asesores de Inversiones y economistas

Grandes Clientes

Trabajadores organizados

Competidores

Autoridades de impuestos

Instituciones del gobierno

Medios de comunicación

Estudiantes

Público en General

PARA QUE SE USA LA INFORMACIÓN FINANCIERA

Usuarios Internos

Evaluar los resultados pasados,

Formular nuevos planes y estrategias

Lograr el control interno

Usuarios Externos

Identificar y evaluar oportunidades de inversión

Decidir si extienden los créditos

Pronosticar el desempeño futuro de las empresas.

Evaluar la capacidad financiera.

Evaluarla capacidad del empleador para cancelar jornales y salarios

Formular estrategias competitivas

Formular políticas tributarias

Informar sobre los negocios y la economía

Aprender acerca de los negocios y la economía

Ejercer su derecho a saber respecto a las empresas que afectan la economía.

VI. NORMAS DE PRESENTACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Concepto

Las normas son marcos de referencia contable para la ubicación adecuada de las cuentas en los diferentes rubros de agrupación de los estados financieros.

La ubicación en mención debe ir acompañada de una secuencia lógica de acuerdo al grado de disponibilidad y exigibilidad de cada valor monetario reflejado en las cuentas; ya sea que estos representen derechos u obligaciones adquiridas por la empresa.

Objetivo de las normas

Presentar razonablemente al estructura de los estados financieros, para facilitar la comprensión de la información contable.

Presentar razonablemente la situación económica financiera y así como el estado de flujo de efectivo para contribuir a la toma de decisiones

Los estados financieros entre otros fines son utilizados para hacer evaluaciones y tomar decisiones de carácter financiero, Económico y administrativo.

Por tal motivo es necesario que estos presenten información clara y comprensible; de modo que los usuarios puedan crearse juicios adecuados y confiables.

Para lograr estos propósitos los estado financieros deben prepararse sobre la base de un conjunto de normas previamente establecidas.

Normas Generales

1. Para una presentación razonable de la situación financiera, el resultado de operaciones y los flujos de ingresos y egresos se requieren de los siguientes informes:

Balance General

Estado de Resultado

Flujo de Efectivo

2. Con el propósito de que puedan analizarse adecuadamente los Estados Financieros, deben estar estructurados de acuerdo a las normas de presentación.

3. Deben contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para evaluar su situación económica y financiera, los resultados de las operaciones y el flujo de efectivo; ello requiere apego a las normas de presentación, Políticas contables y terminología aplicada.

- 4 Montos significativos en las cuentas deben identificarse claramente es decir no deben agruparse en rubros.
- 5 En la clasificación del Balance deben considerarse como activos y pasivos circulantes aquellos saldos que sean realizables o pagaderos respectivamente en un periodo no mayor de un año.
6. Debe divulgarse el nombre de la empresa, la fecha del Balance y el periodo cubierto por otros estados.
- 7 Deben liquidarse solo aquellos costos y gastos incurridos que sean consumidos en el ejercicio.

Clasificación en el Estado de la Situación Financiera

En el Balance General las cuentas se clasifican de manera que las partidas similares queden agrupadas y sea posible obtener subtotales significativos; de forma tal que las relaciones mas importantes se pongan de manifiesto y la atención se concentre en las partidas principales.

Las tres partidas que se incluyen en el Balance General son:

- 1* Activo
- 2* Pasivo
- 3* Patrimonio o Capital

Estas partidas se dividen en sub clasificaciones que proporcionan una información mas detallada.

El colegio de Contadores Públicos Académicos de El Salvador, ha divulgado la siguiente clasificación general.

- * Activo Circulante
- * Activo Fijo
- * Activo Intangible
- * Otros Activos
- * Pasivo Circulante
- * Pasivo Fijo
- * Otros Pasivos
- * Capital Social(Patrimonio)

NORMAS ESPECIFICAS DE PRESENTACIÓN

1. ACTIVO

1.1. ACTIVO CIRCULANTE

Lo constituyen el efectivo en caja y bancos, los valores que se esperan convertir en efectivo (cuentas por cobrar) los bienes que se espera vender (mercadería) o consumir durante el ciclo normal de operaciones y otros valores (inversiones).

Norma de presentación.

los valores y derechos que se presentan en el Balance de comprobación o General como parte del activo circulante tienen que estar en orden de liquidez o disponibilidad

- * Caja
- * Bancos
- * Cuentas por cobrar
- * Documentos por cobrar
- * Inventario
- * Inversiones temporales
- * Gastos pagados por anticipado
- * Crédito fiscal

1.2. ACTIVO FIJO

Este activo lo constituyen los bienes físicos duraderos que adquieren con el propósito de usarlos en las operaciones normales de la empresa o sea que no pueden destinarse para la venta.

Norma de presentación

Los activos fijos se presentan en la estructura del balance por orden de importancia

- * No depreciables (Terrenos)
- * Depreciables (mobiliarios, maquinaria, equipos)
- * Con Agotamiento (plantaciones permanentes)

Después de la presentación de los bienes depreciables o con agotamiento debe de reflejarse la depreciación o el agotamiento.

1.3. ACTIVOS INTANGIBLES

Son los valores y derechos que no tienen existencia física, limitándose su valor a los hechos y beneficios esperados en el futuro por sus propietarios o tenedores.

Norma de presentación

Los valores intangibles se presentan en el balance, ubicando en primer lugar los desarrollados por la empresa y luego los desarrollados por terceros.

- * Gastos de constitución
- * Patentes
- * Marcas de Fabrica
- * Crédito Mercantil

1.4. OTROS ACTIVOS

En la práctica contable las partidas que se incluyen en los otros activos son valores originados por gastos o servicios pagados por adelantado, por depósitos para tener derecho a un servicio por actividades en proceso e inversiones y cuentas por cobrar a largo plazo.

Norma de presentación

Los otros activos se presentan en el balance después de los intangibles por orden de importancia relativa.

- * Cuentas por cobrar a largo plazo
- * Cargos diferidos
- * Depósitos en garantía
- * Construcciones en proceso

2. PASIVO

2.1. PASIVO CIRCULANTE

El pasivo circulante son obligaciones a corto plazo, que convenientemente se deben liquidar en el curso normal de las operaciones mediante el activo circulante; este concepto incluye cuentas por pagar por la adquisición de artículos, insumos, servicios, sueldos por pagar Impuestos por pagar.

Norma de presentación

Los pasivos circulantes se presentan en el balance de acuerdo al grado de exigibilidad por parte de los acreedores.

- *. Proveedores
- *. Cuentas por pagar
- *. Documentos por pagar
- *. Dividendos por pagar
- *. Débito fiscal

2.2. PASIVO FIJO

Este pasivo lo forman las obligaciones a largo plazo, adquirida para la adquisición de activos de la empresa, las cuales deben de liquidarse de acuerdo a los convenios pactados con los acreedores.

Norma de presentación.

Estos pasivos se presentan en el balance de acuerdo al tiempo estipulado para su liquidación.

- *. Préstamos no bancarios.
- *. Préstamos bancarios

2.3. OTROS PASIVOS

En este rubro están representado todas aquellas obligaciones generadas por ingresos anticipados, los derechos de los empleados.

Norma de presentación

los valores agrupados en estos pasivos, se presentan en el balance de acuerdo al grado de importancia para la empresa.

- * ingresos anticipados
- * Diferidos
- * fondos restringidos

3- PATRIMONIO

El término patrimonio es sinónimo de A capital contable, constituye un elemento básico de la posición financiera de la empresa, es definido en las normas de contabilidad como el exceso de los activos sobre los pasivos.

"Estructura de los Estados Financieros"

Los estados económicos siempre se dan para un periodo determinado

- Referencias ante un Balance General y un Balance de Comprobación:

B. General
Activo = Pasivo
Capital

B. Comprobación
Activo Pasivo
Costos y Costos
~~Capital~~
Capital
Ingresos
Productos

$$Activo = Pasivo + Costos$$

Activo
Ligado los Recursos
Fuentes de Recursos financieros

Capital de trabajo = A. circulante
(-) P. circulante

El Disponible +
Cuentos y Doc. x cobrar *
Realizable + } Circulante

los gastos tienen la característica que son irreversibles.

- El contador tiene la obligación de presentar un informe descriptivo de los Estados Generales y de Estados de Resultados

**DIPLOMADO
EN
AGRONEGOCIOS**

MODULO

" CONTABILIDAD GERENCIAL "

**Proyecto CRECER
Universidad de El Salvador
Instituto Interamericano para la Agricultura**

San Salvador, Mayo 2000

Lic. Gregorio Hernández Ríos

INTRODUCCIÓN

Muchas personas piensan en la contabilidad como un área altamente técnica, la cual es ejercida solo por contadores.

Actualmente casi todo el mundo practica contabilidad de una u otra manera como punto de apoyo de su actividades diarias.

La contabilidad no es mas que el medio por el cual medimos y describimos el resultado de una actividad económica.

A menudo la contabilidad es llamada A El Lenguaje de los Negocios A debido a que es usada en la descripción de todo tipo de actividades comerciales.

Los inversionistas, los Gerentes y quien toma decisiones económica y financieras en las empresas, necesita entender los términos y conceptos contables para comunicarse efectivamente con el medio en que se desenvuelve y llevar a la empresa a su crecimiento y desarrollo.

Este modulo tiene como propósito fundamental proporcionar los elementos básicos de la CONTABILIDAD GERENCIAL, para que el departamento, unidad o persona responsable de esta área pueda suministrar información financiera y económica apropiada, para contribuir a la toma de decisiones racionales y oportunas.

Además podrá presentar y tener a la disposición los Estados Financieros.

**DIPLOMADO EN AGRONEGOCIOS
CONTABILIDAD GERENCIAL
UNIDAD I
CONCEPTOS BÁSICOS DE CONTABILIDAD**

¿Qué es Contabilidad?

Es un sistema que permite obtener información detallada de todas las operaciones económicas y financieras realizadas por las empresas, para facilitar la toma de decisiones adecuada y oportuna.

Es el medio por el cual medimos y describimos el resultado de una Actividad Económica.

La contabilidad se puede considerarse como una ciencia o una técnica por su aplicación en el ámbito mundial y por su forma de realizar la actividad contable ya que ésta es uniforme en sus procedimientos.

Cuenta

Nombre que identifica una transacción comercial específica y en la que se registra los valores de aumento o disminución del Activo, Pasivo, patrimonio, Ingresos, costos y Gastos.

Debe (débito)

Valor asentado o registrado en el lado izquierdo de una cuenta de mayor o subcuenta.

El débito se utiliza para registrar un aumento en el activo, una disminución en el pasivo o en el patrimonio y un aumento o disminución de dos o más cuentas de activo.

Haber (crédito)

Valor registrado en el lado derecho de una cuenta de mayor o subcuenta.

El crédito se utiliza para registrar una disminución en el activo, un aumento en el pasivo o patrimonio y un aumento o disminución en una o más cuentas de pasivo o patrimonio.

Mayorización

Proceso de transferir información del libro diario a cada una de las cuentas de mayor,
para el establecimiento de saldos del balance.

Libro Diario

Libro en donde se registra en forma cronológica de las partidas elaboradas de acuerdo a las transacciones efectuadas, que muestran para cada una de ellas los cargos y los abonos que se van a registrar en las cuenta específicas del libro mayor.

Libro Mayor

Libro en el que se registran en cada una de las cuentas de mayor los resúmenes mensuales previamente establecidos en el libro diario, y que sirven para el establecimiento del saldo de cada cuenta que aparecerá reflejado en el balance.

Libro de Estados Financieros

En éste se registran los estados financieros anuales: Balance General y el Estado de Resultado o de Pérdidas y Ganancias

Propósito de la Contabilidad

Suministrar a la administración o gerencia de la empresa información económica y financiera en forma de resúmenes como producto de las transacciones comerciales realizadas,

Esta información es presentada por medio de los estados financieros: Balance General y Estado de Resultados, para contribuir a la toma de decisiones.

La información que se presenta debe de contener las siguientes características:

Oportuna

Entendiéndose que debe presentarse en el momento y condición requerida, para lo cual la contabilidad debe de estar actualizada; caso contrario la información contable queda como simple historia de lo realizado y no contribuye a la toma de decisiones

Precisa

Característica que muestra la exactitud de la información en cada una de las cuentas de tipo económico y financiero, según las transacciones comerciales efectuadas.

Confiable

Los estados financieros deben mostrar la certeza de que toda la información contable registrada está sobre la base de transacciones comerciales propias de la actividad económica a que se dedica la empresa y autorizadas por la administración o gerencia de la empresa.

Verificable

La información presentada en los estados financieros debe poderse comprobar por medio de la documentación de las diferentes transacciones comerciales efectuadas y los registros contables en sus libros respectivos.

II. TIPOS Y SISTEMAS DE CONTABILIDAD

A. TIPOS DE CONTABILIDAD

La Contabilidad es la herramienta principal en el control interno de las empresas y esta puede tipificarse de acuerdo a los registros y aplicaciones de las transacciones que se realicen, así podemos mencionar algunos tipos de información contable:

- Contabilidad Financiera
- Contabilidad Gerencial
- Contabilidad de Costos
- Área de Contabilidad Tributaria

TIPOS DE CONTABILIDAD

Contabilidad Financiera B Información de Propósito General

Se refiere al proceso de describir los recursos financieros, obligaciones y actividades de una entidad económica.

Los contadores usan algunas de las expresiones siguientes:

POSICIÓN FINANCIERA:

Para describir los recursos y obligaciones de una empresa en una fecha determinada.

RESULTADO DE OPERACIÓN:

Para describir la actividad económica durante el año.

La información financiera de la Contabilidad Financiera se diseñan inicialmente para ayudar a los inversionistas y acreedores a decidir donde colocar sus recursos de inversión.

Tales decisiones son importantes para la sociedad, como quiera que estas determinan cual compañía o industria recibirá o no los recursos financieros para su crecimiento y desarrollo.

El gerente y los empleados de una empresa necesitan constantemente tal información con el propósito de revisar y controlar diariamente las operaciones comerciales.

Contabilidad Gerencial (Administrativa)

Involucra el desarrollo o interpretación de la información contable con el deseo de ayudar específicamente a la administración en la marcha de los negocios.

Los gerentes usan esta información en el marco de las metas totales de la empresa, evaluando la gestión de los departamentos o personas, decidiendo si se introduce una nueva línea de productos y, virtualmente, tomando todo tipo de decisiones gerenciales.

La contabilidad Gerencial, es financiera por naturaleza, pero ha sido organizada en relación directa con decisiones inmediatas.

No obstante, la información contable financiera a menudo incluye evaluaciones de factores no financieros que pueden afectar a la empresa; tales como:

- La política y las situaciones del medio.
- La calidad del producto.
- La satisfacción del cliente.
- Productividad del trabajo.

INTERÉS DE LA GERENCIA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

Para la gerencia de una empresa es vital o concerniente su posición financiera y la confiabilidad de la misma; por tanto la gerencia esta ansiosa en recibir los estados financieros tan frecuente y rápidamente como sea posible, de manera que pueda actuar para mejorar las áreas de débil desempeño.

Los gerentes esperan recibir los estados financieros sobre la base de informes mensuales; sin embargo tienen interés en los informes anuales; ya que estos son los mas vistos por quienes toman decisiones fuera de la organización.

Así por ejemplo:

Si los acreedores ven fuerte el balance de final de año, serán más complacientes para extender créditos a las empresas, que si vieran débil la posición financiera de la empresa.

Un balance fuerte es aquel que muestra deudas relativamente pequeñas y grandes montos de activos líquidos con relación al pasivo que se vencen próximamente.

El gerente puede y debe dar los pasos necesarios para que el aspecto general del fin de año sea lo mas fuerte posible.

Ejemplo:

Las compras de activo de contado pueden ser diferidas de manera que grandes montos de efectivo estén a la mano a la fecha del Balance General y los pasivos de próximo vencimiento pueden ser pagados o reemplazados con pasivo a largo plazo. Estas acciones tomadas por la gerencia son legítimas para dar una apariencia fuerte a la empresa en la fecha del Balance General.

Los usuarios del Balance de fin de año deben darse cuenta de que estos estados son buenos y confiables y que no reflejan la posición típica de la empresa

Confiabilidad de los Estados Financieros

Para que los acreedores puedan tomar decisiones a partir de ver los estados financieros buenos y estables las empresas deben identificar e implementar tres factores esenciales:

- Sistema de control interno
- Revelación adecuada de la información
- Auditoría de los estados financieros por auditores independientes

EL CONTADOR GERENCIAL

El contador gerencial, desarrolla e interpreta información diseñada específicamente para conocer y apoyar las necesidades de la gerencia.

Adicionalmente al desarrollo de la información de APOYO A LA GERENCIA, los contadores gerenciales son responsables de:

- La operación del sistema contable de la empresa,
- Los registros de las transacciones comerciales,
- La preparación de los estados financieros y otros informes contables.

Con el fin de conocer y usar efectivamente la información contable el contador y la gerencia, deben entender:

La naturaleza de la actividad Económica descrita en los informes contables.
Los supuestos y técnicas de medición involucrados en el proceso contable.
Como relacionar la información contable para tomar decisiones inmediatas.

Contabilidad de Costos

Esta contabilidad es la que se aplica en las empresas industriales, agroindustriales y agropecuarias, ya que es la que determina específicamente los costos de los diferentes procesos de producción hasta obtener el producto terminado.

Para lo cual se hace la clasificación de los elementos del costo:

- *Materia Prima y Materiales*
- *Mano de Obra Directa*
- *Gastos de Indirectos*

La acumulación de valores en los distintos elementos del costo, permite a la gerencia conocer el costo de cada proceso productivo realizado en la empresa y el costo por unidad del producto terminado.

Área de Contabilidad Tributaria

La preparación de la Declaración del Impuesto Sobre la Renta es un área especializada de la contabilidad.

Dicha declaración esta basada, en alto grado, sobre la información contable financiera.

No obstante, a menudo la información se ajusta o se reorganiza conforme a los requisitos del impuesto sobre la renta.

El aspecto de mayor desafío de la contabilidad tributaria no es la preparación del informe sobre la renta, sino la planeación tributaria.

Esta permite anticipar los A Efectos Tributarios A de las transacciones comerciales y estructuradas de manera que se minimice el gravamen del impuesto a la renta.

B. SISTEMAS DE CONTABILIDAD

CONCEPTO

Es un conjunto de políticas, normas, principios, recursos, procedimientos y métodos los cuales al interrelacionarse dan como resultado los estados financieros que las empresas necesitan.

Técnicos

Los recursos técnicos a considerar deben ser las políticas de contabilidad, las normas y principios contables, el catálogo de cuentas y su manual de aplicación y los manuales de control interno.

Financieros

Estos recursos comprenden el capital de trabajo o disponibilidad que le permita a la empresa cubrir las inversiones y gastos que ocasione la implementación del sistema contable.

Los sistemas contables deben ser efectivos en términos de costos; es decir, el beneficio de la información producida debe exceder el costo de producirla.

El diseño y capacidad de estos sistemas cambian de una empresa a otra dependiendo del volumen de transacciones que estas realizan.

En los negocios grandes un sistema contable incluye el personal altamente calificado, el equipo técnicamente actualizado para la elaboración de informes contables oportunos y confiables.

En todo caso el propósito básico del sistema contable es A Satisfacer la necesidad de la empresa en cuanto a proporcionar la información contable de la manera más eficiente posible.

Funciones Básicas de un Sistema Contable

Al desarrollar información sobre la posición financiera de un negocio y los resultados de sus operaciones cada sistema realiza las siguientes funciones básicas:

Interpretar y registrar los efectos de las transacciones del negocio

Clasificar los efectos de transacciones similares de manera que permitan la determinación de los diversos totales y subtotales que son de utilidad para la gerencia.

Resumir y comunicar a las personas que toman las decisiones la información contenida en el sistema.

¿Quién diseña e instala los sistemas contables?

El diseño y la instalación de los sistemas contables es un campo especializado en este participan no solamente expertos en contabilidad sino también en gestión administrativa, en sistema de información, en mercadeo y en muchos casos en programación de computadoras; por lo tanto; generalmente los sistemas contables son diseñados e instalados por un grupo de personas con habilidades especiales en esta área de trabajo.

En las grandes empresas tienen dentro del personal de planta analistas de sistemas, auditores internos y otros profesionales que trabajan a tiempo completo en el diseño y mejoramiento del sistema contable.

Las pequeñas empresas con recursos limitados generalmente compran uno de los muchos sistemas contables que se ofrecen en forma de paquetes diseñados para tal efecto.

Proceso de Información en un Sistema de Contabilidad

Fase I Entrada de información

Materia Prima:
Todos los documentos de
Las transacciones
comerciales realizadas

Fase II Proceso de Información

" Clasificación
" Codificación
" Partidas de Diario
" Registros
" Operaciones matemáticas

Fase III Salida Información procesada

" Balance de Comprobación
" Balance General
" Estados de Resultados
" Anexos
" Indices Financieros
" Datos estadísticos
" Presupuestos
"

RETROALIMENTACIÓN

III. IMPORTANCIA Y FUNCIONES DE LA CONTABILIDAD

Importancia

Muchas empresas consideran la contabilidad como un simple sistema de anotación, como una obligación normativa, sin embargo la contabilidad va más allá de una información histórica.

La contabilidad es importante porque permite conocer en forma detallada o resumida todas las operaciones realizadas por la empresa en el momento actual o en un periodo determinado.

También contribuye con el control de los activos, pasivos y patrimonios de la empresa por medio de la Implementación de adecuados controles internos; así mismo facilita la información económica financiera a la administración de la empresa.

La contabilidad permite al gerente retroalimentar lo que debe hacer frente a una situación dada, para decidir y actuar de manera efectiva.

Funciones de la Contabilidad

La función principal de la contabilidad es la elaboración y presentación de estados financieros a la gerencia de la empresa para la toma de decisiones.

Para cumplir con la función mencionada previamente se debe de:

- * Ordenar la información en forma secuencial cronológica.
- * Clasificar y codificar la información para determinar la cuenta en donde se aplicará .
- * Registrar la información en los libros respectivos.
- * Hacer los resúmenes e informar sobre las operaciones efectuadas.

IV. PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD Y SU APLICACIÓN

Concepto

Los Principios de Contabilidad Generalmente aceptado (PCGA) son las reglas fundamentales para la elaboración de los Estados Financieros.

Estos principios suministran el marco general determinando que información deberá ser incluida en los estados financieros y como se debe presentar esta información.

La expresión Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados@ abarca tantos los objetivos básicos de los informes financieros como numerosos conceptos amplios y reglas detalladas.

De esta manera términos como objetivos, estándares, conceptos, supuestos, métodos y reglas se usan a menudo para describir los principios de contabilidad.

Naturaleza de los Principios de Contabilidad

Los principios de contabilidad no son como las Leyes físicas porque no existen en la naturaleza esperando su descubrimiento por el hombre; mas bien son desarrollados por este a la luz de lo que consideremos que son los objetivos más importantes del informe financiero.

La naturaleza de los principios de contabilidad están basados en las siguientes reglas:

Se originan en una combinación de tradición, experiencia y decretos, normas o reglas oficiales.

Requieren soporte autorizado y algún medio de aplicación.

Pueden cambiar con el tiempo a medida que se hacen evidentes las deficiencias en las normas existentes.

Deben ser claramente entendidos y observados por todos los participantes en el proceso.

A continuación se presentan algunos principios de contabilidad generalmente aceptados:

Entidad

Las empresas deben ser tratadas desde el punto de vista contable como una entidad separada y distinta de las actividades personales de sus accionistas o socios.

Por ejemplo:

Proyección Milenio III, S.A. es una empresa comercial que opera como una agroindustrial, sus dueños pueden tener cuentas bancarias personales, bienes muebles e inmuebles y hasta otra empresa como una finca cafetalera; estos bienes no están involucrados en las operaciones de la empresa agroindustrial, por lo tanto no deben aparecer en los estados financieros.

Si el o los propietarios mezclara sus asuntos personales con las transacciones del negocio, los estados financieros resultantes podrían fallar para determinar la posición financiera y el resultado de las operaciones de la empresa.

El Balance y el estado de resultado para cumplir con el principio de entidad deben de presentar el nombre completo de la empresa.

La empresa en Marcha

Consiste en suponer desde el punto de vista contable que la institución seguirá funcionando de manera indefinida, ejecutando sus planes y respondiendo a los compromisos adquiridos.

Principio del Costo

Activos tales como terrenos, edificios, mercancías y equipos son características de los recursos económicos que se utilizan en la generación de ingresos de una empresa.

El punto de vista contable prevaleciente es que tales activos deben ser registrados a su costo; o sea que en el Balance el activo aparece con su costo histórico o valor original.

Ejemplo:

Una empresa adquiere un terreno para construir un edificio pagando ₡100,000 la cantidad, este valor es el que debe aplicarse en los registros contables.

Si después de 10 años el precio de mercado del terreno se valúa en ₡250,000 el valor contable siempre será el mismo.

Esta política contable de registrar los activos por sus costos es lo que se conoce en contabilidad como el principio de costo histórico.

Principio de Objetividad

Otra razón para usar el costo en el lugar de los valores corrientes de mercado para contabilizar los activos es la necesidad de cubrir base reales de valuación en este caso el principio partiendo de la objetividad de los valores en el mercado permite hacer valuaciones de activos que sean reales y que puedan ser verificados por expertos independientes.

Ejemplo:

Si el terreno aparece al costo en el Balance cualquier contador público que practique una auditoria, estará en capacidad de encontrar evidencia objetiva de que el terreno actualmente esta valuado al costo en que se incurrió para su adquisición.

Concepto de Revelación Adecuada

Significa que los usuarios de los estados financieros son informados necesariamente de cualquier hecho por la interpretación propia de los estados, la revelación adecuada puede ser hecha en cualquier parte de los estados financieros o en las notas que los acompañan.

Ejemplo de Nota:

Evento ocurrido después de la fecha del Balance General el 5 de Enero del 2000 el edificio que aparecía en el Balance General por 490,000.00 fue destruido por el fuego. La compañía no había asegurado este tipo de pérdida.

El efecto financiero de esta pérdida será reflejado en los estados financieros de esta empresa al cierre del ejercicio económico 2000.

Conservatismo

Este principio consiste en mantener uniformidad de criterio para registrar el mismo tipo de operación, para lo cual las cuentas contables deben estar claramente definidas.

EJEMPLO:

La depreciación calculada para los activos fijos, debe siempre aplicarse el mismo método y contabilizarse tal como se ha hecho en los años anteriores.

Así mismo cualquier otra transacción debe aplicarse el mismo tipo de cuenta de acuerdo a la transacción efectuada.

Consistencia

Principio que establece la forma de cómo deben respaldarse las operaciones de las empresas, siempre debe existir un comprobante que justifique la transacción.

Dualidad Económica o Partida Doble

Consiste en que una transacción causa efecto en dos sectores del balance, porque participan dos entidades o personas en la operación, resultando en la aplicación el concepto siguiente: A no hay deudor sin acreedor por la misma cantidad o valor@

EJEMPLO:

Se compra al crédito insumos agrícolas por ¢100,000.00.

Esa transacción afecta la cuenta Inventario y la de Proveedores, cuya aplicación contable es la siguiente:

PARTIDA No. 15

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
1104	INVENTARIO	100,000.00	
2101	PROVEEDOR		100,000.00
	Compra insumos al crédito		
TOTAL		100,000.00	100,000.00

Lindemann Produce, Inc.

GROWER — PACKER — SHIPPER

ACUERDO DE PRECIO FIJO DE MELON HONEYDEW IMPORTACIONES DE LA TEMPORADA DE INVIERNO 1997-1998

GRUPO AGRICOLA NUEVA GUAYAPA I / PROEXSAL
San Salvador, El Salvador, C.A.
Tel: 503-273-6580
Fax: 503-273-6580

Este es un acuerdo entre Lindemann Produce Inc. a quien de ahora en adelante se le referirá como LPI y GRUPO AGRICOLA NUEVA GUAYAPA I / PROEXSAL, a quien de ahora en adelante se le referirá como EL EXPORTADOR.

EL EXPORTADOR acuerda embarcar y LPI acuerda recibir y comercializar aproximadamente 50,000 cajas de melon honeydew, lo cual estara sujeto a los términos y condiciones siguientes:

I. EL DESEMPEÑO:

1. **LPI:** Se desempeñará de la mejor manera posible dentro su capacidad a fin de proveer toda la colaboración necesaria para asegurar la mejor calidad posible del producto a exportar. LPI acuerda mantener una comunicación periódica y oportuna con EL EXPORTADOR para solucionar cualquier problema o para intercambiar sugerencias que ayuden a mejorar la calidad en este programa.
2. **EL EXPORTADOR:** Se desempeñará de la mejor manera posible dentro de sus capacidades a fin de embarcar el producto con la mejor calidad de acuerdo a las condiciones predominantes de la cosecha. EL EXPORTADOR acuerda mantener una comunicación periódica y oportuna con LPI para discutir los embarques, los tamaños, y la calidad.

II. LOS REQUERIMIENTOS DEL MELON:

1. **Prácticas Culturales:** EL EXPORTADOR cumplirá con todas las regulaciones que se aplican a las operaciones de producción, cosecha y empaque de productos frescos para exportación. Solamente utilizará fungicidas, insecticidas, herbicidas y tratamientos de post-cosecha que han sido aprobados por el USDA (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de America) para ser utilizados en cultivos de melones. Todas las aplicaciones se realizaran de acuerdo a las regulaciones establecidas por el USDA dentro de los periodos requeridos y con las dosificaciones permitidas para evitar residualidad en el producto.
2. **El Programa De Produccion:** Las cantidades de producto que llegan a los puertos Norteamericanos estaran sujetas a la siguiente planilla mensual: Dic. 15,000, Ene. 25,000, Feb. 10,000. El volumen enviado mensualmente podría variar hasta un 10%. Volumen adicional a lo establecido puede enviarse bajo mutuo acuerdo.
3. **Porcentaje De La Cosecha:** EL EXPORTADOR estima que este acuerdo de precio base se aplica al 100% de su producción total de melon honeydew y consistentemente enviará a LPI el equivalente de ese mismo porcentaje aplicado a la producción semanal.

10/20/97 11:58 AM Page 1

300 E. SECOND STREET, SUITE 1200 • RENO, NEVADA 89501 • (702) 323-2442

4. **Tamaños:** EL EXPORTADOR embarcará a LPI una gama de tamaños equivalente a los porcentajes de tamaños de su cosecha semanal. Semanalmente se aplica la siguiente excepción para los siguientes tamaños: se aceptará hasta un máximo de 10% en 9's. Estos porcentajes podrían incrementar bajo mutuo acuerdo.
5. **Marcas O Etiquetas:** Los melones de primera calidad serán empacados en la marca Lindy's Delight y los melones de segunda calidad serán empacados en la marca Melón Delight.
6. **Cajas:** LPI proveera las cajas. El EXPORTADOR acuerda asumir responsabilidad sobre las cajas y acuerda almacenar y proteger adecuadamente el inventario restante al final de la temporada. El EXPORTADOS será responsable por cualquier pérdida mayor del 2% de las cajas recibidas.
7. **La Semilla:** LPI proveera la semilla para la siembra. El costo de esta semilla se deducirá de la cuenta del productor.
8. **La Calidad de la Cosecha:** La cosecha se realizara de una manera tal que logre llevar al empaque los melones con la mejor calidad posible. El Exportador proveera un empaque con las condiciones higienicas adecuadas y con suficiente supervision y trabajadores para lavar, seleccionar, empacar y cargar los melones cosechados en el día. El Exportador solamente empacara el melón de primera calidad. Se empacara melon de segunda calidad, unicamente con acuerdo entre LPI y el Exportador y si las condiciones de mercado lo permiten.

III. PRECIO FIJO:

1. **Precio Por Caja:** LPI pagará al EXPORTADOR \$2.55 por caja empacada de primera calidad de tamaño 4, 5, 6 y 8 y pagara \$2.20 por caja empacada de primera calidad de tamaño 9. Los melones de tamaño 10 se comprarán solo cuando solicitado por LPI y se pagarán a un precio de \$1.20 por caja empacada de primera calidad. Si el precio por caja promedio de la temporada en los tamaños 10 es de \$7.25 el precio a pagar por caja empacada sera de \$1.45, \$7.50-\$1.70, \$7.75-\$1.95, \$8.00-\$2.20.
2. **Paletización:** Si las cajas son paletizadas, LPI proveera o pagara hasta \$0.10 por caja por el costo de las paletas y los flejes. En adición a esto, LPI pagara hasta \$0.05 por la mano de obra al paletizar.
3. **Pagos:** LPI pagara semanalmente por la fruta recibida en puertos Estadounidenses. Pagos por la fruta recibida durante la semana de Lunes a Domingo, serán enviados via transferencia electronica, el siguiente Viernes.

IV. COSTOS:

1. **La Responsabilidad De Pago:** Los costos enumerados adelante serán pagados por la empresa indicada:

	LPI	Exportador	Costo Estimado
A Cajas	X		\$ -
B Paletas y Fleje	X		\$ -
C Transporte Terrestre Origen	X		\$ -
D Transporte Maritimo	X		\$ -
E Transporte Terrestre Destino	X		\$ -
F Aduana USA	X		\$ -
G Miscelaneos	X		\$ -
H Refrigeracion	X		\$ -
I Comision	X		\$ -

2. **Cargos:** Si alguno de los costos enumerados en la tabla anterior fuese pagado por LPI a nombre de EL EXPORTADOR, este sera cargado al costo real de la operacion y sera deducido de la cuenta de EL EXPORTADOR.
3. **Miscelaneos:** Estos cargos incluyen los costos relacionados con los gastos de documentación y aduanas, reempaque, fumigación, gastos relacionados con la destrucción del producto, gastos adicionales por la dilatación en el tiempo de manipuleo de los contenedores en los puertos de desembarque (demurrage) y cualquier otro gasto de esta índole.

V. AVANCES MONETARIOS:

1. **ADELANTO ANTES DE SIEMBRA (Si Se Aplica):** Un adelanto de \$40,000 basado en 50,000 cajas equivalente a \$0.80 por caja. Será entregado a EL EXPORTADOR de parte de LPI, según la siguiente planilla: Octubre 15: \$15,000, Noviembre 15: \$10,000, Diciembre 15: \$10,000, y Enero 2: \$5,000. Si la producción esperada por EL EXPORTADOR se ve reducida a lo contratado, el adelanto también sera reducido en base a la diferencia porcentual entre el volumen contratado y el volumen esperado.
2. **Intereses:** Se cobrara un interes anual de 10% por los adelantos monetarios hasta que estos sean cancelados en su totalidad.
3. **Adelantos De Pago:** El adelanto pre siembra sera re-pagado al deducir \$0.80/caja del pago por la fruta recibida. Si la producción estimada baja, la cantidad a deducir por caja sera incrementada proporcionalmente a la producción de tal manera que el adelanto sera cancelado durante la temporada de producción. Cualquier cantidad monetaria adelantada, sera exclusivamente utilizada para los gastos en la producción de melones honeydews.

VI. LA LIQUIDACION FINAL:

1. **El Pago:** LPI pagara semanalmente por la fruta recibida en puertos Estadounidenses. Pagos por la fruta recibida durante la semana de Lunes a Domingo, seran enviados via transferencia electronica, el siguiente Viernes.

VII. GENERALIDADES:

1. **Archivos:** LPI acuerda que todos los archivos de cantidades enviadas e inspecciones de melones recibidos estaran abiertos a inspección y se enviara copia a el Exportador o sus representantes a un tiempo razonable. Los pagos hechos por la Compañia al EXPORTADOR seran hechos a una cuenta de banco a nombre del EXPORTADOR en dolares Americanos segun sus indicaciones.
2. **Imposibilidad De Cumplimiento:** Se acuerda que ninguna parte en este acuerdo sera requerido a cumplir, si el incumplimiento es causado por huelga, paros laborales, de trabajo, escasez de mano de obra o incapacidad de procurar mano de obra, escasez de materiales, equipos y suministros, falta de contenedores refrigerados, cuartos frios, medios de procesamientos, escasez de agua, escasez o dificultades de transportacion, guerra, hostilidades o emergencias nacionales, designios de Dios, los elementos, trastornos mecanicos, fallas electricas, u otras causas fuera de control de la parte, dejandola incapaz de cumplir.
3. **Duracion Y Renovacion:** Este Acuerdo permanecera vigente durante de toda la temporada de cosecha 1997-98 con la fecha final de terminacion el 30 de Mayo de 1998, y puede ser renovado o extendido para cosecha adicional por consentimiento escrito de ambas partes. El EXPORTADOR debe pagar por completo cualquier balance o deuda pendiente con LPI no mas tarde del 1 de Julio de 1998. Si LPI decide cargar con esa deuda

o balance por mayor tiempo a la fecha de plazo establecida anteriormente, se cobrara un interes de 10% anual sobre el monto adeudado.

4. **Fe Y Espiritu De Este Acuerdo:** Por este medio se entiende que ambas partes han firmado voluntariamente este acuerdo en buena fe y espiritu y que la misma buena fe y espiritu, permanecera durante todas las negociaciones y transacciones conducidas mutuamente, sea para bien o para mal. Tambien queda entendido que ninguna parte involucrada puede alterar o modificar los terminos acordados en este contrato, a menos que sea acordado bajo consentimiento mutuo.
5. **Clausula:** En caso de que hubiese diferencias en la interpretacion de la version en español de este contrato, la version en ingles prevalecera

Date _____
Richard Feldman
LINDEMANN PRODUCE, INC.

date _____
GRUPO AGRICOLA NUEVA GUAYAPA I / PROEXAL
EXPORTER

**CONVENIO DE COMERCIALIZACION DE MARACUYA
PROEXSAL Y PRODUCTORES DE MARACUYA
COOPERATIVA _____**

Nosotros, _____, actuando en representación de _____, y que en adelante se denominará " El Comprador " y _____ actuando en nombre y representación de _____ que en el curso de este documento se le llamará "Los Productores ", en este acto convenimos en celebrar el presente convenio de comercialización de maracuyá provenientes de los productores de la Cooperativa _____ ubicada en el departamento de _____ el cuál se registrá por las siguientes cláusulas:

1. OBJETO DEL CONVENIO:

El objeto de este convenio es la comercialización de Maracuyá fresco, dentro de las regulaciones o estándares que se estipulan en la cláusula ocho.

2. ENTREGA DEL PRODUCTO:

Los Productores se comprometen a entregar producto una o dos veces por semana, directamente al centro de empaque, ubicado en la comunidad _____, _____, en dicho centro se procederá a su clasificación y empaque. El transporte del producto desde el centro de producción hacia el centro de empaque, correrá sobre los costos de los productores. El comprador por su parte se compromete al transporte del producto, del centro de empaque hacia sus instalaciones en San Salvador.

3. DEL PAGO Y LA FORMA DE PAGO:

Se liquidará a los productores en base a los envíos de producción cada ocho días calendarios después de entregado el producto a satisfacción del representante del Comprador.

3.1 Precios de Liquidaciones :

PROEXSAL, se compromete a pagar el producto a granel , el precio estará de acuerdo a su clasificación y calidad, de acuerdo a los estándares definidos en la cláusula ocho del presente contrato.

Precios:

Primera	: ¢0.60
Segunda	: ¢0.50
Tercera	: ¢ 0.40

Después de finalizado el tiempo de este contrato, el precio de liquidación será un elemento a evaluar.

4. VOLUMEN DE OPERACION:

Los Productores se comprometen a presentar una programación de las siembras que estarán bajo este Convenio, y poder regular el manejo del producto según las programaciones de ventas del Comprador, el cual por su parte se compromete a recibir dicha producción en los términos pactados en este instrumento.

5. DURACION DE ESTE CONVENIO :

Este convenio tendrá una duración de tres meses calendario, contados a partir de la primera entrega de productos. Podrá renovarse de común acuerdo entre ambas partes.

6. IMPOSIBILIDAD DE ACCION:

Se acuerda que ninguna parte contratante será obligada a cumplir o será procesada por no poder actuar si hubiere imposibilidad por huelgas, paros laborales, dificultad de transporte guerras, emergencias producidas por catástrofes naturales o cualquier otra causa que esté fuera de control de parte de los contratantes.

7. CLAUSULA ESPECIAL:

Las partes contratantes reconocen que _____, coordinará todos los aspectos relacionados a la producción y el control de calidad del producto, proporcionando asistencia técnica y administrativa a los productores, la cual estará en coordinación con el personal del comprador.

8. ESPECIFICACIONES DE CALIDAD:

Para efectos del presente contrato, se establecen las siguientes condiciones de calidad del producto :

1. Seguir fielmente las recomendaciones sobre el cultivo , como también las normas de calidad.
2. El Producto deberá entregarse dentro de las 24 horas después de ser cortado en su grado optimo de madurez.
3. Se podrá recibir fruto de primera, segunda y tercera calidad, el producto desechable no tendrá ningún valor comercial.

Especificaciones por calidad:

- PRIMERA:**
- a- Todo fruto de color verde pálido a amarillo.
 - b- Libre de daños mecánicos, de plagas y enfermedades.
 - c- Fruto Bien formado.
 - d- Como mínimo 7 cms. De diámetro.

SEGUNDA : a- Todo fruto de color verde pálido a amarillo.
b- Libre de daños mecánicos, de plagas y enfermedades.
C- Fruto Bien formado.
d- Como mínimo 6 ½ cms. De diámetro.

TERCERA : a- Todo fruto de color verde pálido a amarillo.
b- Libre de daños mecánicos, de plagas y enfermedades.
C- Fruto Bien formado.
d- Como mínimo 6 cms. De diámetro.

DESECHABLE : a- dañado por plagas, reventado, con cicatrices de enfermedades.
B- Abajo del tamaño o medidas.
C- Remaduro (Arrugado)
D- Magullado.
E- Bofo(falta de peso)

Nota : fruta que reúna condiciones de calidad y con tamaño abajo de 6 cms, será tomado a consignación.

9. ARBITRAJE:

Toda diferencia o conflicto que surja entre las partes, en relación a los compromisos establecidos en este documento, será sometido a la decisión de dos árbitros nombrados uno por cada parte que dirima cualquier posible discordia.

Estando ambas partes de acuerdo, firmamos y DAMOS FE, en _____ a los ____ días del mes de _____ de _____.

Por PROXSAL

Por Los Productores

Mercados de Exportación

Casos : Melón y Sandía

1. Investigación de compradores
2. Firma de Contratos
3. Tipos de Contratos
 - ✓ Consignación
 - ✓ Precio Fijo
4. Seguimiento a la Operación
5. Logística
6. Liquidaciones

BANKERS
THE PACIFIC BANK N.A.
SAN FRANCISCO, CALIF
A/C NO. 1150-600074

H. P. SCHMID, INC.
331 Sansome St., Suite 300, San Francisco, Calif. 94104-1304
MAILING ADDRESS P.O. BOX 193707 SAN FRANCISCO CA 94119-0707

PHONE (415) 765-5925
FAX: (415) 765-5922
TELEX: RCA 278264 HPS

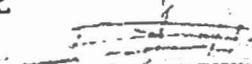
PURCHASE ORDER

BUYER : H. P. SCHMID, INC. OUR PURCHASE: 2-18547
SELLER : PROEXSAL SELLER'S NO:
SOC. COOP. DE PROD. Y EXPORT DE EL SALVADOR
RESIDENCIAL ALTA VISTA
CALLE GUARDABARRICO BLOCK B 16-1
SAN SALVADOR DATE: AUGUST 3, 1996
EL SALVADOR
COMMODITY : NATURAL SESAME SEED, CROP 1995/96
ORIGIN : EL SALVADOR
QUALITY : AS PER SAMPLE, MIN 99.5% PURE
QUANTITY : 40 METRIC TON(S) IN 2 X 40 CONTAINERS
PACKING : POLY BAGS 100 LBS
UNITS : 880
SHIPMENT : PROMPT *Embarque inmediato*
PRICE : US\$0.49 PER POUND(S)
TERMS : FOB
ACAJUTLA
DESTINATION: OSAKA, JAPAN
WEIGHTS : INDEPENDENTLY CERTIFIED NET SHIPPING WEIGHTS
PAYMENT : NET CASH ON PRESENTATION OF SHIPPING DOCUMENTS
REMARKS : Quality equal or better than sample approved by buyer

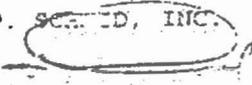
Except as provided specifically herein, this contract is subject to the rules of :
INCOTERMS 1990 - ASTA

This contract and all matters relating to the performance thereof shall be governed by the laws
of the State of California.

ACCEPTED : PROEXSAL

BY: 
PLEASE RETURN SIGNED COPY TO US

H. P. SCHMID, INC.

BY: 

CARNE [] TELEFONO []

3. CONSIGNATARIO/IMPORTADOR (NOMBRE, DIRECCION Y PAIS):
H.P. SCHMID INC. SAN FRANCISCO CA
231 SANSOME STREET SUITE 300
SAN FRANCISCO CALIFORNIA CA. 94104-2304

4. TIPO DE EXPORTACION:
 1 CORRIENTE 6 TRUEQUE
 2 TEMPORAL 7 COMPENSACION DE DEUDA
 3 SIN VALOR COMERCIAL 8 MAQUILA
 4 DEVOLUCION 9 RECINTO FISCAL
 5 RE-EXPORTACION

5. PAIS DE DESTINO DE LA(S) MERCANCIA(S):
JAPON

6. FORMA DE PAGO:
 1 ANTECIPADO 2 A LA VISTA 3 AL CREDITO

7. AGENTE O REPRESENTANTE PAIS DE ORIGEN (NOMBRE, DIRECCION Y PAIS):
H.P. SCHMID INC. SAN FRANCISCO CA
231 SANSOME STREET SUITE 300
SAN FRANCISCO CALIFORNIA CA. 94104-2304

8. MEDIO DE PAGO:
 1 CARTA DE CREDITO 4 CONVENIO DE PAGO:
 2 COBRANZA DIRECTA
 3 COBRANZA BANCARIA ESPECIFIQUE

9. MEDIO DE TRANSPORTE:
 1 TERRESTRE 4 TERRESTRE/MARITIMO 7 POSTAL
 2 MARITIMO 5 TERRESTRE/AEREO
 3 AEREO 6 FERROCARRIL

10. NUMERO DE RESOLUCION

11. NUMERO DE TRUEQUE Y/O COMPENSACION DE DEUDA

12. ADUANA DE SALIDA:
PUERTO DE CAJUTLA

13. PAIS DE ORIGEN DE LA MERCANCIA:
EL SALVADOR

14. PUNTO DE ENTRADA AL PAIS IMPORTADOR:
OSAKA

15. PUNTO DE EMBARQUE:
PUERTO DE CAJUTLA

16. FECHA DE EMBARQUE:
17-08-96

17. PARTIDA(S) ARANCELARIA(S)	18. NUMERO Y CLASE DE BULTOS DESCRIPCION DE LA(S) MERCANCIA(S)	19. MARCAS DE EMPAQUES No. DE CONTENEDORES O BULTOS DIMENSIONES	20. CANTIDAD A EXPORTAR	21. CANTIDAD DE UNIDAD DE MEDIDA	22. CATEGORIA DE TEXTEL	23. PESO NETO EN KILOGRAMOS POR PARTIDA ARANCELARIA	24. VALOR DE LA MATERIA PRIMA EN US\$ POR PARTIDA ARANCELARIA SI ES MAQUILA	25. VALOR F.O.B. Y CIF. EN US\$ POR PARTIDA ARANCELARIA
12074000	880 BOLSAS AJONJOJI NATURAL EMPACADO EN BOLSA		9958	06		20,149		21,560.00

26. NUMERO(S) DE FACTURA(S):
000152

27. PESO BRUTO TOTAL EN KILOGRAMOS:
20149

28. TOTAL F.O.B. US\$:
21,560.00

29. MATERIA PRIMA NACIONAL EN US\$ UNICAMENTE SI ES MAQUILA	30. MATERIA PRIMA IMPORTADA EN US\$ UNICAMENTE SI ES MAQUILA	31. TOTAL VALOR AGREGADO EN US\$ UNICAMENTE SI ES MAQUILA	32. FLETES EN US\$	33. SEGURO EN US\$	34. OTROS GASTOS EN US\$	35. VALOR TOTAL EN US\$
						21,560.00

36. EXPORTACION BAJO CONVENIO, ACUERDO O TRATADO SISTEMA GENERALIZADO DE PREFERENCIAS (S.G.P.):

ASOCIACION LATINOAMERICANA DE INTEGRACION (ALADI)

INICIATIVA PARA LA CUENCA DEL CARIBE (CBI)

OTROS

37. SI EXPORTA CAFE FAVOR INDIQUE:
COSECHA
 No. DE INSCRIPCION _____

38. SI EXPORTA AZUCAR FAVOR INDIQUE:
ZAFRA
 MERCADO PREFERENCIAL
 MERCADO MUNDIAL

39. INFORMACION PARA CERTIFICADO FITOSANITARIO TRATAMIENTO ESPECIFICO: FECHA, PRODUCTOS (INGREDIENTE ACTIVO), DURACION TEMPERATURA Y CONCENTRACION (DOSIS). FAVOR ANEXE HOJA APARTE E INCLUYA EL NOMBRE DEL TECNICO RESPONSABLE.

40. SI EXPORTACION ES TEXTIL, CON DESTINO A LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA Y LA PRENDA TIENE CUOTA, BAJO QUE NIVEL DE ACCESO EXPORTA:
 1 LIMITES ESPECIFICOS (S.L.)
 2 NIVELES DE ACCESO GARANTIZADO (G.A.L.)
 3 SIN CUOTA

41. MODALIDAD DE LA CUOTA:
 1 BASICA
 2 CONTINGENTE
 3 CESION

42. SI EXPORTA BAJO CUOTA G.A.L. FAVOR DETALLE NUMERO DE LTA.

43. REGIMEN DE EXPORTACION:
 1 ZONA FRANCA
 2 RECINTO FISCAL



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
 DIRECCION GENERAL DE SANIDAD VEGETAL Y ANIMAL
 REPUBLICA DE EL SALVADOR, C.A.

CERTIFICADO FITOSANITARIO PARA LA EXPORTACION
 DIVISION DE CUARENTENA AGROPECUARIA

No Reg. 96054739

PARA ORGANIZACION DE PROTECCION FITOSANITARIA DE JAPON
 DE ORGANIZACION DE PROTECCION FITOSANITARIA DE EL SALVADOR

DESCRIPCION DEL ENVIO

Nombre y direccion del Exportador: SOC COOP. DE PROD. Y EXPORT. DE E.S. DE P... - AV. LAS ACACIAS #130, COL. SAN BENITO SAN SALVADOR
 Nombre y Direccion del Consignatario: H.P. SCHMID, INC. - 231 SANSOME STREET SUITE 300 SAN FRANCISCO, CALIF. 94104-2304, U.S.A.
 Descripcion y numero de bultos: 880 BOLSAS
 Marcas distintivas:
 Medio de transporte declarado: MARITIMO
 Punto de salida declarado: ACAJUTLA, EL SALVADOR

NOMBRE DEL PRODUCTO	NOMBRE BOTANICO DE LAS PLANTAS	Cantidad Declarada
AJONJOLI NATURAL	Sesamun indicum L.	19,958.00 KILOGRAMO

Por la presente se certifica que las plantas, productos y/o subproductos de estos, arriba descritos se han inspeccionado de acuerdo con los procedimientos adecuados y se consideran exentos de plagas cuarentenarias, y practicamente exentos de otras plagas nocivas y que se considera que se ajustan a las disposiciones fitosanitarias vigentes en el pais importador.

Total Peso Neto: 20,149.00 Kilogramos

Lugar y fecha de Expedicion: SAN SALVADOR, 15/08/1996



(sello)

[Signature]
 AGR. JOSE ELIAS RIVAS GESTONI
 Inspector de Cuarentena Agropecuaria

Oficina de Cuarentena Agropecuaria de _____, medio de transporte _____
 matricula, placa, licencia _____. Los productos y/o subproductos de origen vegetal indicados en el presente certificado fueron encontrados _____
 fecha _____

(sello)

Inspector de Cuarentena Agropecuaria

La validez del presente certificado es de 30 dias a partir de la fecha de su extension y solo podra ser prorrogado mediante nueva inspeccion. Esta Organizacion, Division de Cuarentena Agropecuaria de la Direccion General de Sanidad Vegetal y Animal del Ministerio de Agricultura y Ganaderia, de la Republica de El Salvador, sus funcionarios o representantes, declinan toda responsabilidad financiera resultante de este certificado

Exportador: **SOC. COOP. DE PROD. Y EXPORT. DE E.S. DE AV. LAS ACACIAS #130, COL. SAN BENITO SALVADOR**

Nit o Carné: **06140610941034** Registro No. **96054739**

Tipo de Exportación: **CORRIENTE**

Consignatario / Importador: **H.P. SCHMID, INC. 231 SANSOME STREET SUITE 300 SAN FRANCISCO 94104-2304, U.S.A.**

Medio de Pago:

Carta de Crédito Cobranza Directa

Cobranza Bancaria Convenio de Pago

Otros _____

Agente o Representante País de origen:

Forma de Pago: **A LA VISTA**

Plazo: _____ días

Número(s) de Factura(s): **000152**

Medio de Transporte:

1 Terrestre 2 Marítimo

3 Aéreo 4 Terrestre marítimo

5 Terrestre aéreo 6 Ferrocarril 7 Postal

Aduana de salida: **ACAJUTLA**

País de origen de la mercancía: **EL SALVADOR**

Punto de embarque: **ACAJUTLA**

Fecha de embarque: **17/08/1996**

Punto de entrada al país importador: **OSAKA**

País de destino de la mercancía: **JAPON**

Marcas de expedición, Nos. Contenedor, Sellos, dimensiones	Número y clase de bultos Descripción de las mercancías	Categoría USA	Partida Arancelaria	Peso Neto y Bruto Total (Kg.)	Valor FOB US\$
19958 KI	LOGRAMO AJONJOLI		12074000	20,149 00	21,560.0
				20,149.00	

Permisos y observaciones:

TOTAL FOB US\$	21,560.0
FLETES US\$	
SEGURO US\$	
OTROS GASTOS US\$	
VALOR TOTAL US\$	21,560.0

Fecha de emisión: **15/08/1996 02 02**

Válido hasta: **09/1996**

Firma, fecha y sello del funcionario autorizado de la Dirección General de Aduanas o de la Aduana de Salida

Auto. Banco Central
SIE 024
FX
31707



CALLE GUARDABARRANCO BLOCK "B" #16-1
 RESIDENCIAL ALTA VISTA
 SAN SALVADOR, EL SALVADOR C.A.

GENERALISED SYSTEM OF PREFERENCES
 CERTIFICATE OF ORIGIN
 (Combined declaration and certificate)
 FORM A

EL SALVADOR C.A.

Issued in

(country)

See Notes overleaf

2 Goods consigned to (Consignee's name, address, country)

H.P. SCHMID INC. SAN FRANCISCO CA.
 231 Sansome street suite 300
 SAN FRANCISCO, CALIFORNIA CA. 94104-2304

4. For official use

3. Means of transport and route (as far as Known)

MARITIMO

5. Item number	6. Marks and numbers of packages	7. Number and kind of packages; description of goods	8. Origin criterion (see Notes overleaf)	9. Gross weight or other quantity	10. Number and date of invoices
1	880	880 kraft paper bag pounds. Gross net Natural Sesame seed H.P.S. 18457-01 \$ 21,560.00	P	19938	000152 15/08/96

11. Certification

It is hereby certified, on the basis of control carried out that the declaration by the exporter is correct.



12. Declaration by the exporter

The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct that all the goods were produced in

EL SALVADOR
 (country)

and that they comply with the origin requirements specified for those goods in the Generalised System of Preferences for goods exported to

JAPON

PROEXSAL

COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA CARA SUCIA DE R. L.

Carretera 115 CARRETERA LITORAL, SAN FRANCISCO MENENDEZ, AHUACHAPAN

GIRO: AGRICOLA

FACTURA DE EXPORTACION

Nº 0002

REGISTRO No. 33984-9
NIT: 0108-050680-001-7

AUTORIZACION DE IMPRENTA No. 0654 D.G.I.I

TIEMPO DE ENTREGA
Delivery Time

INMEDIATA.-

FECHA: 7 DE ENERO DE 1998.

NOMBRE DEL IMPORTADOR
Buyer's Name

LINDEMANN PRODUCE, INC.

Origen El Salvador

Peso Bruto 17,000 Kilos

Peso Bruto 37,400 Libras

DIRECCION DEL IMPORTADOR
Buyer's Address

825 G. STREET LOS ANJOS, CA 90035 U.S.A.

Contenedor No. _____

MEDIO DE TRANSPORTE Y NOMBRE DE LA EMPRESA
Means of Transport and Agency

TERRESTRE/MARITIMO

CANTIDAD Y CLASE DE BULTO Quantity and Kind of Bulk	CANTIDAD Y UNIDAD DE MEDIDA Quantity and Measure Unit	DESCRIPCION Description	PRECIO UNITARIO Unit Price	VALOR TOTAL Amount
1,500 CARTONES	15,300 Kgs. Netos.-	FRUTAS FRESCAS-MELON VARIEDAD: HONEY DEW	2.55	\$ 3,825.00 F.O.B.
<p>SUM: TREINTA Y TRES MIL DOSCIENTOS COLONES, AL TIPO DE CAMBIO DE</p>		<p>CEIENTA Y SIETE C/100</p> <p>8.70 X 1.00.</p>		
		<p>Todos los gastos serán pagados por los consignatarios en el puerto de destino Por medio de la presente JURO Y DECLARO bajo mi palabra de honor, que todos los datos puestos en la presente factura comercial son correctos y verdaderos.</p>	FLETE Freight	
			SEGURO Insurance	
			OTROS GASTOS Other Costs	
			TOTAL (VALOR C.I.F.) Total (C.I.F. Price)	

[Signature]
Exportador

[Signature]
FIRMA Y SELLO DEL EXPORTADOR

TRIPLICADO - EXPORTADOR

**COOPERATIVA DE LA REFORMA
AGRARIA CARA SUCIA de R.L.
NIT: 0108-050680-001-7**

12) NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL DECLARANTE ASOC. AGRICULTORA ISTA CARA SUCIA				13) NIT DECLARANTE 11010500200017		14) NIT DECLARANTE 11010500200017	
16) COD. PAIS PHOC. DEST. 340		18) COD. TRANSPORTE 5		19) COD. UEP ADUANAS		20) TOTAL PESO BRUTO (KGS.) 17.000,00	
22) TOTAL F.O.B. US\$ 3.825,00		23) TOTAL FLETE US\$ 0,00		24) TOTAL PRIMA SEGURO US\$ 0,00		25) TOTAL OTROS GASTOS US\$ 0,00	
27) NÚMEROS Y FECHAS DE FACTURAS 2 07/01/1998				28) CÓDIGOS DE DOCUMENTOS ADJUNTOS 002.035.017			
29) NÚMERO CERTIFICADO DE VERIFICACIÓN							

30) NÚM. DE ÍTEM 1/4		31) CÓDIGO ARANCELARIO 08071900		32) DESCRIPCIÓN COMERCIAL DE LA MERCANCÍA 15.300 00 QUINTAL MELONES			
33) PESO NETO EN KGS. 15.300,00		34) PESO BRUTO EN KGS. 17.000,00					
35) COD. PAIS ORIGEN 22		36) COD. U. MEDIDA 019		37) CANTIDAD (U. MEDIDA) 15.300,00		38) F.O.B. EN US\$ 3.825,00	
				39) FLETE EN US\$ 0,00		40) SEGURO US\$ 0,00	
				41) OTROS GROS. US\$ 0,00		42) CIF EN US\$ 3.825,00	
				43) % D.A.I. 0,00		44) MONTO D.A.I. (EN US\$) 0,00	
				45) MONTO D.A.I. (COLONES) 0,00		46) MONTO I.V.A. (COLONES) 0,00	

30) NÚM. DE ÍTEM 2/4		31) CÓDIGO ARANCELARIO 08071900		32) DESCRIPCIÓN COMERCIAL DE LA MERCANCÍA CONTENEDOR 7 SMLX 5153			
33) PESO NETO EN KGS. 0,00		34) PESO BRUTO EN KGS. 0,00					
35) COD. PAIS ORIGEN 22		36) COD. U. MEDIDA 019		37) CANTIDAD (U. MEDIDA) 0,00		38) F.O.B. EN US\$ 0,00	
				39) FLETE EN US\$ 0,00		40) SEGURO US\$ 0,00	
				41) OTROS GROS. US\$ 0,00		42) CIF EN US\$ 0,00	
				43) % D.A.I. 0,00		44) MONTO D.A.I. (EN US\$) 0,00	
				45) MONTO D.A.I. (COLONES) 0,00		46) MONTO I.V.A. (COLONES) 0,00	

30) NÚM. DE ÍTEM 3/4		31) CÓDIGO ARANCELARIO 08071900		32) DESCRIPCIÓN COMERCIAL DE LA MERCANCÍA CONTENEDOR 7 SMLX 5153			
33) PESO NETO EN KGS. 0,00		34) PESO BRUTO EN KGS. 0,00					
35) COD. PAIS ORIGEN 22		36) COD. U. MEDIDA 019		37) CANTIDAD (U. MEDIDA) 0,00		38) F.O.B. EN US\$ 0,00	
				39) FLETE EN US\$ 0,00		40) SEGURO US\$ 0,00	
				41) OTROS GROS. US\$ 0,00		42) CIF EN US\$ 0,00	
				43) % D.A.I. 0,00		44) MONTO D.A.I. (EN US\$) 0,00	
				45) MONTO D.A.I. (COLONES) 0,00		46) MONTO I.V.A. (COLONES) 0,00	

30) NÚM. DE ÍTEM 4/4		31) CÓDIGO ARANCELARIO 08071900		32) DESCRIPCIÓN COMERCIAL DE LA MERCANCÍA CONTENEDOR 7 SMLX 5153			
33) PESO NETO EN KGS. 0,00		34) PESO BRUTO EN KGS. 0,00					
35) COD. PAIS ORIGEN 22		36) COD. U. MEDIDA 019		37) CANTIDAD (U. MEDIDA) 0,00		38) F.O.B. EN US\$ 0,00	
				39) FLETE EN US\$ 0,00		40) SEGURO US\$ 0,00	
				41) OTROS GROS. US\$ 0,00		42) CIF EN US\$ 0,00	
				43) % D.A.I. 0,00		44) MONTO D.A.I. (EN US\$) 0,00	
				45) MONTO D.A.I. (COLONES) 0,00		46) MONTO I.V.A. (COLONES) 0,00	

DOCUMENTO PRESENTADO D. C. P. R. S.

7) DECLARACION ANTERIOR <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D		CÓDIGO ADUANA:	
8) LIQUIDACION: No. 00581		FECHA: 07/01/98	
9) TRIBUTO		49) T/D:	
51) VALOR A PAGO - Colones		52) MONTO EN GARANTIA - Colones	
53) MONTO EXENTO - Colones			
U.A.I. - pecificos - I.V.A. - TASAS - SERVICIOS - MULTAS - OTROS - TOTAL			

53) PROTESTO BAJO JURAMENTO CÓDIGO ADUANA ES VERDAD		54) LEGALIZACION DE ADUANA	
57) RESERVADO ENTIDAD COLECTORA		58) CONTROL DE PAGOS	
MONTO INTERES		ADMINISTRADOR O SUB-ADMINISTRADOR	
TOTAL RECAUDADO (COLONES)		No. _____ FECHA: _____	
		59) OBSERVACIONES	
		* VER MEMORIA	

GISTRO No. : **98000905**
Fecha de Emision : **07/01/1998**



CALLE GUARDABARRANCO # 16-1 RESIDENCIAL
 ALTA VISTA, SAN SALVADOR
 PHONE: 273-6380



NYK LINE
 NIPPON YUSEN KAISHA

BILL OF LADING
COPY NON-NEGOTIABLE

Consigner
 H.P. SCHMID, INC.
 231 SANSOME STREET, SUITE 300,
 SAN FRANCISCO, C.A.
 94104-2304, U.S.A.
 PHONE: 415 765-5934

Notify Party
 H.P. SCHMID, INC.
 231 SANSOME STREET, SAN FRANCISCO,
 C.A.

Pre-carriage by _____ Place of Receipt _____

Ocean Vessel Voy No Port of Loading
 HEIAN 06 ACAJUTLA

Port of Discharge Place of Delivery Final Destination (for the Merchant's reference only)
 KOBE OSAKA, JAPAN

Container No.	Seal No.	Marks & Nos	No of Containers or Pkgs	Kind of Packages	Description of Goods	Gross Weight	Measurement
		H.P.S. 18457-01 OSAKA	1x40'	SHIPPER'S LOAD, COUNT AND WEIGHT	CONTAINER SAID TO CONTAIN 880 BAGS NATURAL SESAME SEED. (ONE CONTAINER IN ALL) SAID TO WEIGH 20,149.00 KGS GROSS	20,149.00 KGS	63.3 CBM
<u>FREIGHT COLLECT</u>							

CONTAINER NBR.	SEAL NBR.	QUANTITY	WEIGHT	MEASUREMENT
NYKU5036556	LH-690	880 BAGS	20,149.00	63.36 CBM

1x40' FCL/FCL

TOTAL NUMBER OF CONTAINERS OR PACKAGES (IN WORDS) (ONE CONTAINER IN ALL)

FREIGHT & CHARGES	Revenue Tons	Rate	Per	Prepaid	Collect
LUMPSUM	1 x 40'	US\$	2,250.00	40'	US\$ 2,250.00

Ex. Rate	Prepaid at	Payable at	Place of B(s) L Issue	Dated
		SAN FRANCISCO	ACAJUTLA, AUGUST 17TH, 1996	
	Total Prepaid in Local Currency	Number of Original B(s) L	NIPPON YUSEN KAISHA	
		THREE (3)		

Laden on Board the Vessel

Caso : Ajonjolí (Orgánico)

1. Certificación Orgánica (TC)
2. Investigación de compradores
3. Firma de Contratos
4. Tipos de Contratos
5. Seguimiento a la Operación
- ! 6. Logística
- 7. Liquidaciones

Descripción de Producto	Cantidad Despachada del Centro de Empaque	Cantidad Recibida por Transportista	Cantidad Recibida por Bodeguero en Capital	Observaciones
Lechuga				
Espinaca				
Zanahoria				
Cebollines				
Rabanos				
Acelgas				
Maiz Amar.				
Tomate				
Zuchini				
Pepino				
Ejotes				
Perejil				
Berenjena				
Cilantro				
Melón				
Sandía				
Fruta				

Fecha, Hora, y Observaciones				Número de Factura de Venta que apoya esta Guía de Producto.
	Firma del Despachador	Recibido Conforme (Firma Transportista)	Recibido Conforme (Firma Bodeguero)	

MEJOR LA CULTIVA ORGANICA

Bajos rendimientos

Uso intensivo de mano de obra

No necesita insumos

Es para pequeños agricultores

Productos de baja calidad

AGRICULTURA ORGANICA

SISTEMA DE PRODUCCION

Técnicamente Viable

Económicamente Rentable

Socialmente Justo

Ecológicamente Sano

LIMITANTES

Investigación y Desarrollo

Tradicionalismo

Crédito

Conciencia Ambientalista

27012

Número de certificado

La OCIA Internacional Tramitador / Comerciante Certificación Orgánica

La Asociación de mejora del cultivo orgánico ha visitado esta instalación y decidido que es capaz de mantener la integridad de los productos certificados de la OCIA y que todos los métodos reúnen los requisitos exigidos por la OCIA a la producción de alimentos orgánicos.

PROXSAL S.A.

Avenida Las Acacias 130

San Benito, San Salvador, El Salvador

Este certificado sólo tiene valor a efectos de documentar la certificación de la OCIA respecto a el miembro citado en el mismo. Este certificado no es válido para comerciar, solo demuestra que el miembro señalado puede tener el producto apto para la certificación. El producto que cumpla los requisitos debe ser legalizado relleno un formulario de autorización de la certificación de transacción con la OCIA Internacional.



Presidencia de la OCIA

11/1/95

Fecha de Emisión

11/1/96

Fecha de Caducidad



1901C009-95

Número del Miembro de la OCIA

2201I003-93

Número del Inspector de la OCIA

Cualquier pregunta sobre la verificación de este certificado deberá dirigirse a:

ORGANIC CROP IMPROVEMENT ASSOCIATION
3185 Twp. Rd. 179, Bellefontaine, Ohio 43311, U.S.A.
Teléfono 513-592-4983 ----- Fax 513-593-3831

OCIA TRANSACTION CERTIFICATE

76913

Date

Transaction Certificate #

ORGANIC CROP IMPROVEMENT ASSOCIATION OCIA INTERNATIONAL

This Certificate documents the trade of the following OCIA Certified Product

Commodity/Product	Quantity	Lot Number
<i>Organic Natural</i>	<i>400.00</i>	

This document certifies product sold to but not by:

Buyer/Company _____

Date of Transaction _____

Sold by: _____ (Producer #) 19010009-95

Certified under OCIA Certificate Number _____

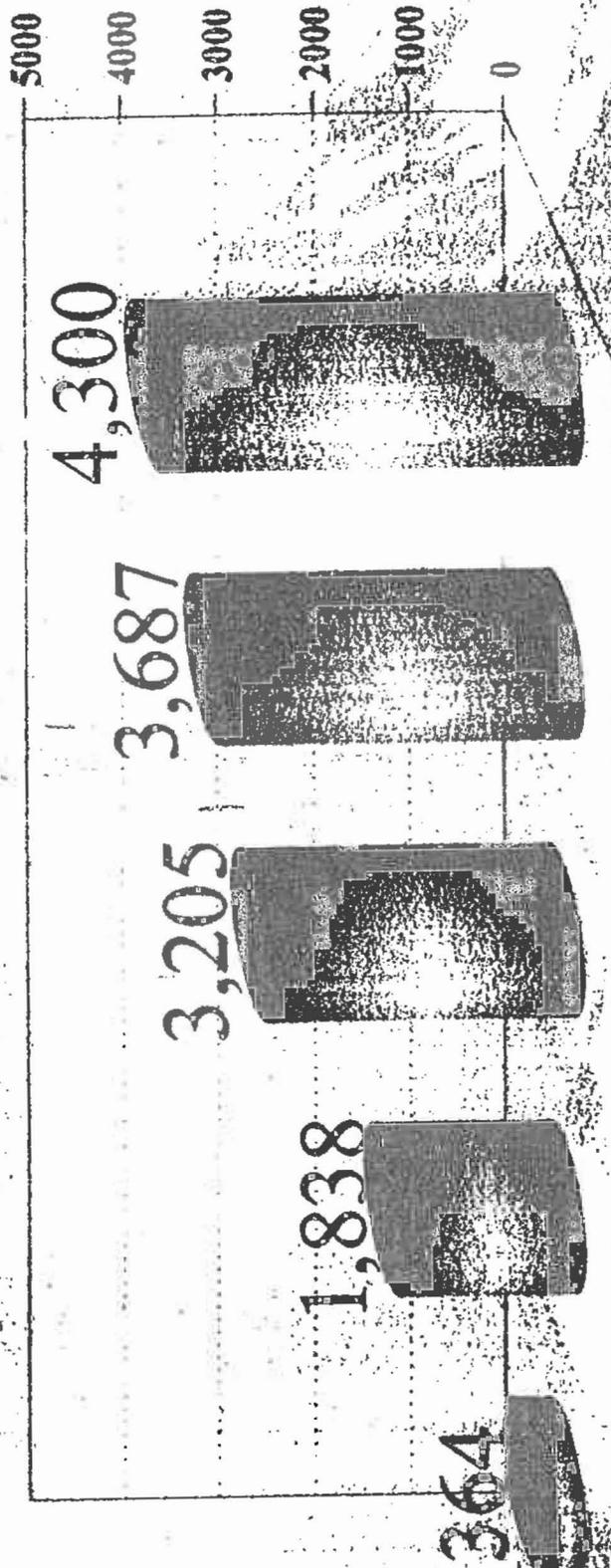
This is valid only for the specified transaction noted above and officially certifies commodities when OCIA embossed Corporate seal is affixed.

Any Questions regarding the verification of this certificate should be directed to:

ORGANIC CROP IMPROVEMENT ASSOCIATION
145 W. 14th St. Columbus, Ohio 43211
Phone 614-593-6690 Fax 614-593-3631
www.ocia.org

CAFFÈ ORGANICO

AREA CULTIVADA (MZ.)



93/94

94/95

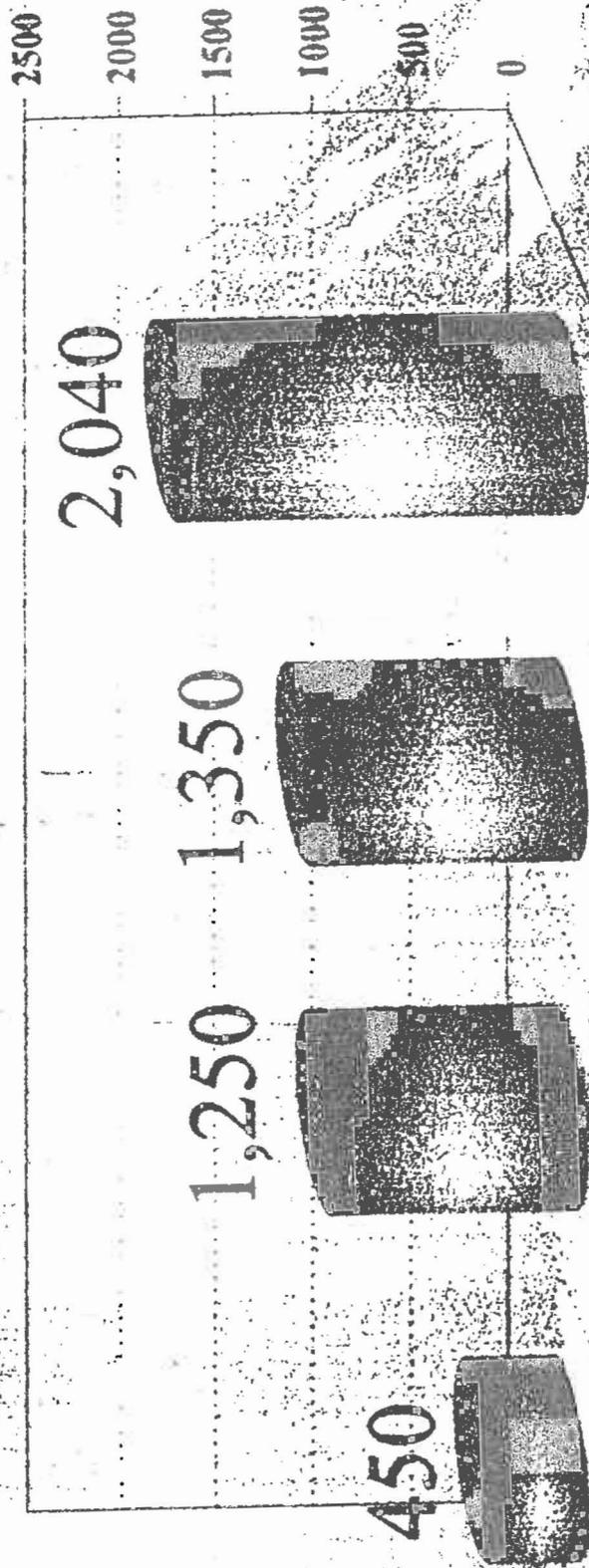
95/96

96/97

CICLO AGRICOLA

MARAJÓN ORGÁNICO

ÁREA CULTIVADA (MZ.)



94/95

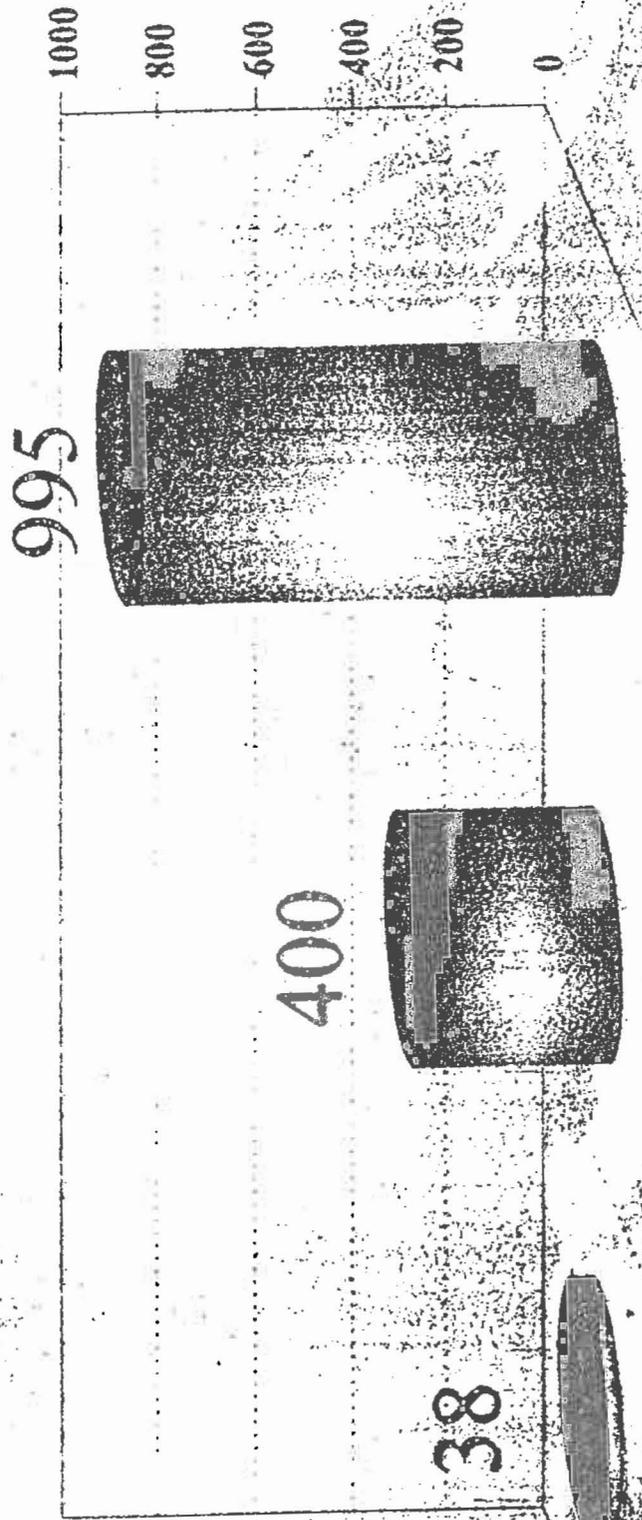
95/96

96/97

CICLO AGRÍCOLA

AJONJOLI ORGANICO

AREA CULTIVADA (MZ.)



94/95

95/96

CICLO AGRICOLA

Evaluación de Seguimiento
Diplomado en Gestión Agroempresarial
IICA-UES-CRECER
Módulo : Mercadeo y Comercialización

Nombre : _____

A. Sección Selección Múltiple

Encierre en un círculo según corresponda :

1. Es el tratamiento que se le da al producto después de cortado y que tiene como propósito prolongarle la vida al vegetal y mantenerlo en buenas condiciones de calidad para su venta.
a. Valor Agregado b. Manejo Agronómico c. Manejo Postcosecha
2. Es el envoltorio que cubre o protege el producto. Se define como se presenta el producto.
a. Plástico termoencogible b. Bolsa c. Empaque
3. Es el nombre, término o símbolo que identifica los productos de una empresa o grupo de productores y los diferencia de la competencia.
a. Promoción b. Marca c. Producto
4. Persona que, por cuenta de otra (exportador o importador.), realiza ante la aduana los trámites correspondientes al despacho de una mercancía.
a. Agente Naviero b. Agente Aduanal c. Agente Fiscal
5. Es la salida de una mercancía de un territorio aduanero, ya sea de forma temporal o definitiva.
a. Importación b. Exportación c. Fomento de la exportación
6. Productos que consumen las personas que les gusta comer bien y que disfrutan de sabores y tipos no muy comunes.
a. Productos Gourmet b. Productos Orgánicos
c. Producto No Tradicional

B. Sección Falso - Verdadero

1. Las frutas y hortalizas frescas ya no están vivas ni respirando cuando llegan al mercado.

Verdadero Falso

2. Las Frutas y hortalizas que están siendo transportadas para su comercialización o se exhiben en una tienda requieren agua, nutrimentos, calor y luz para que se mantengan frescas.

Verdadero Falso

3. Mientras más acelerada sea la tasa de respiración de un producto, más acelerada será la maduración y el deterioro de post-cosecha.

Verdadero Falso

4. La mayoría de las plantas, incluyendo las frutas y hortalizas, tienen un contenido de 90-95% de agua.

Verdadero Falso

5. Los diferentes tipos de hortalizas y frutas frescas pueden absorber olores entre unas y otras.

Verdadero Falso

6. Las frutas y hortalizas frescas deben ser exhibidas en grupos, según la variedad; por ejemplo los cítricos con los cítricos, las hortalizas verdes con las hortalizas verdes. Dentro de estos grupos, los contrastes tenues son tan efectivos como los fuertes.

Verdadero Falso

7. Si en una Tienda la sección de frutas y hortalizas frescas concentra todos sus esfuerzos en los productos principales, los menos importantes se venderán por sí solos.

Verdadero Falso

C. Sección Comentarios :

Mencione productos con empaques en :

a. Línea Húmeda : _____

b. Línea seca : _____

ANÁLISIS DE CASO

Casa de Fruta

Casa de Fruta, es una Compañía dedicada al mercadeo de productos agrícolas en El Salvador, tanto para mercado local como para exportación, desde 1994 uno de sus principales problemas es el aprovisionamiento de la producción para suplir los diferentes mercados a los que abastece (por ej. Inconsistencia en las programaciones de la producción saliendo del campo hacia el mercado). Este problema ha traído como consecuencia falta de credibilidad en sus clientes, pocos márgenes de rentabilidad promedio por año y un creciente desgaste operativo.

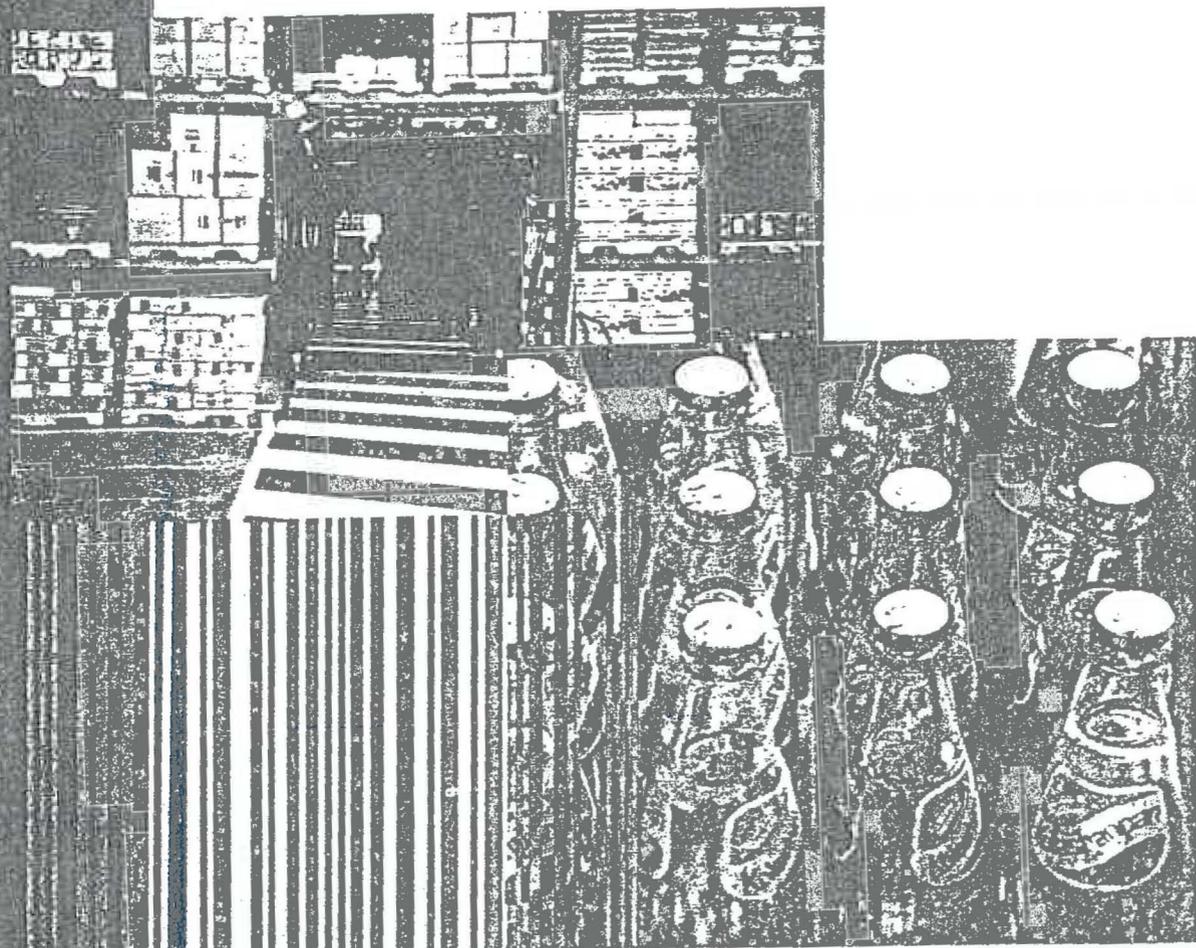
La Dirección General de la empresa ha girado instrucciones precisas a todos sus departamentos para que identifiquen nuevas posibilidades de negocios agrícolas en la línea de frutas y vegetales y ha solicitado un reporte pormenorizado que incluya :

- ✓ La introducción al mercado de un nuevo producto, Cuál ¿?
- ✓ Análisis de cada variable del mercado
- ✓ Establecimiento de los volúmenes óptimos de ventas, tomando como criterio que los costos generales de la empresa son de ø50,000.00 por mes
- ✓ Le vamos a apostar al mercado local o a la exportación ¿? O a ambos mercados ¿?

A la vez la Dirección ha trasladado un Memorandum al equipo de staff para que el documento sea discutido el Lunes próximo a las 8:00 a.m.

DIESCO

DIRECCION ESTRATEGICA
DE COMERCIO ELECTRONICO



7 419902 200013

DIESCO S.A. EL SALVADOR

La Dirección Estratégica de Comercio Electrónico (DIESCO), es una organización creada por iniciativa de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, en mayo de 1994, con el propósito de satisfacer la necesidad de administrar, coordinar y estandarizar la codificación comercial y el intercambio electrónico de información en la búsqueda de optimizar los sistemas de comercialización y distribución de bienes y servicios en nuestro país.

DIESCO es el representante en El Salvador de la EAN Internacional con sede en Bélgica del Consejo de Codificación Uniforme (UCC) con sede en los Estados Unidos, ambos son los organismos mundiales que dictan las políticas de codificación comercial.

¿CUAL ES SU OBJETIVO PRINCIPAL?

Servir de agente líder en El Salvador, para coordinar, facilitar y promover la optimización de los sistemas electrónicos y nuevas tecnologías que ayuden a alcanzar mayores niveles de eficiencia, competitividad y productividad en los diversos sectores internacionales.

¿QUE SON LOS CODIGOS DE BARRA?

Los códigos de barra son básicamente un número único y no significativo que se asigna a un producto, el cual está representado por un símbolo compuesto por una serie de barras oscuras y espacios claros, paralelos y de anchos variables, que pueden ser leídos (decodificados) por los "lectores ópticos" (scanners).

Dentro del estándar EAN, se encuentran los códigos EAN-13, EAN-8, EAN/UCC-14, EAN/UCC-128, que tienen diversas aplicaciones como identificadores, las cuales dependen del envase, unidad de venta, origen y tipo de información que se desee codificar.

CARACTERISTICAS GENERALES

El sistema se configura como un conjunto de normas para homogenizar la numeración de todos los productos de gran consumo y posee las siguientes características:

- Puede ser utilizado por industriales y distribuidores como lenguaje común para el intercambio y mejora de información y comunicaciones
- Identifica la unidad de producto de forma única
- Posibilita una identificación válida internacionalmente
- Se configura de tal forma que es capaz de generar información instantánea en el punto de venta

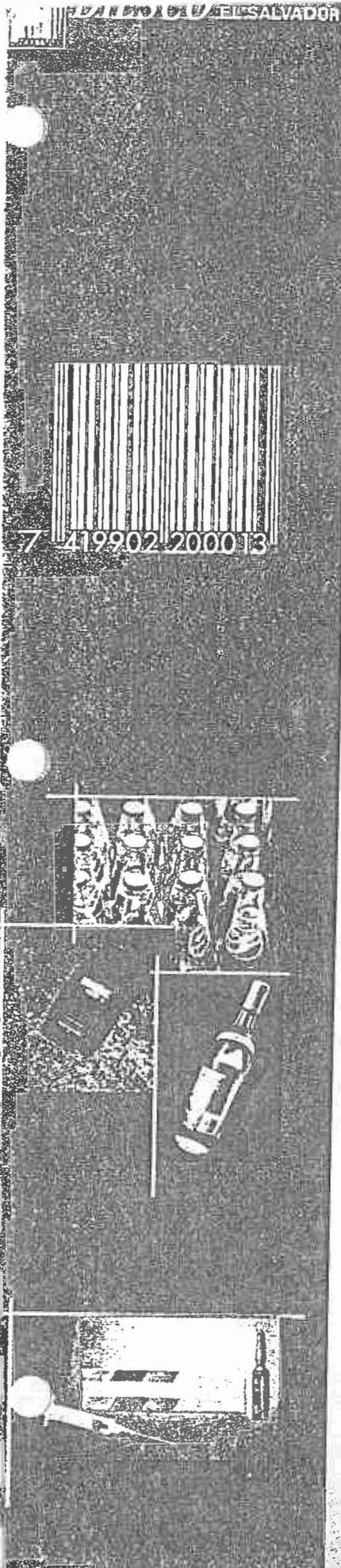
EAN-13

Es el código universal que identifica las unidades de consumo masivo, consta de trece dígitos numéricos, los cuales identifican al país de origen del producto, al creador del mismo y al artículo en sí.



EAN-8

Corresponde a la versión reducida del código EAN-13, solamente es de ocho dígitos numéricos y no identifica al creador del producto. Su estructura es semejante al código de trece dígitos, pero su utilización es restringida.



El sistema EAN UCC también posibilita la identificación de unidades de empaque. (cualquier agrupación estandar y estable de varias unidades de consumo que sirven para facilitar su manejo, almacenaje, preparación y embarque), a través del código EAN UCC-14. Código exclusivamente numérico de 14 dígitos que se simboliza mediante una estructura ITF distinta de la EAN-13 o EAN-8.



EAN/UCC-128

Como no sólo se requiere identificar unidades, sino también dar información sobre ellas, el sistema EAN/UCC permite el uso de este código de estructura alfanumérica (letras, símbolos y números) que posibilita entregar antecedentes tales como: número de lote, fecha de elaboración, vencimiento, etc. Su estructura consiste en prefijo llamado "IA" (identificador de aplicación) seguido por los datos que se desean explicar. La simbología utilizada corresponde a la EAN UCC-128, es de longitud variable y compacto.



¿QUIENES PUEDEN PARTICIPAR?

Por los múltiples beneficios que se derivan del código de barras todas las empresas pueden ser miembros:

- | | |
|--------------------------|--------------|
| Supermercados | Ferreterías |
| Tiendas de Departamentos | Farmacias |
| Productores | Exportadores |
| Distribuidores | Y más... |

BENEFICIOS DEL CODIGO DE BARRAS

Para el fabricante:

Mejora la comunicación con transportistas y detallistas; optimiza el control de inventarios, almacenaje y distribución; obtiene más y mejor información de la demanda del mercado, con los que puede hacer más cortos los ciclos de pedido y entrega; simplifica el proceso de información y reduce los costos de administración.

Mayorista:

Agiliza el proceso de pedido, recibo y despacho de mercadería, debido a que el sistema agiliza el control de inventarios permanentes y disminuye los costos de administración.

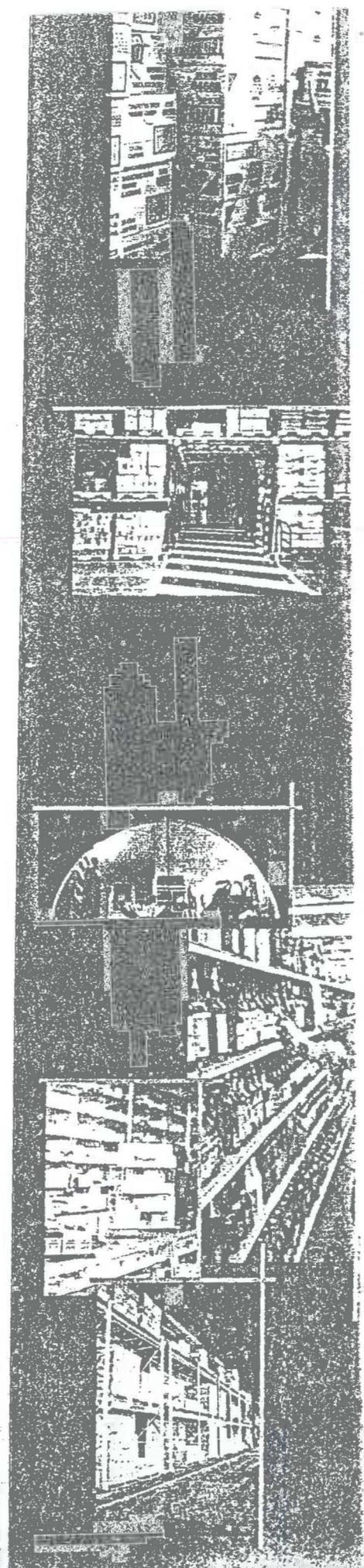
Detallista:

Utiliza los códigos de producto para simplificar y agilizar los cambios de precios; tiene ahorro en los gastos de etiquetado; obtiene información por producto y sin errores, en el recibo de mercadería y en el punto de venta.

El uso de un estándar reduce gastos de administración y mejora la comunicación con los proveedores. Los datos obtenidos se pueden usar para predecir patrones de venta y acortar los tiempos de resurtido.

Consumidor

Obtiene un rápido servicio en su paso por el punto de venta; desaparecen los errores de precio por teclado y obtiene un ticket por menorizado de los artículos adquiridos.





SERVICIOS DE DIESCO

- Capacitación básica para empresarios y ejecutivos
- Realización de seminarios técnicos sobre comercio electrónico
- Asignación de códigos de empresas y productos
- Asesoramiento en sistemas de codificación interna de acuerdo a estándares preestablecido
- Manejo de un catálogo electrónico y servicios relacionados
- Verificación de calidad de impresión y ubicación de los códigos de barras, en los empaques y etiquetas de los productos
- Elaboración de viñetas
- Publicación de la revista técnica: INFOTECH
- Control de calidad en los puntos de venta
- Asesoría en el manejo operativo de los códigos de barras a lo largo de la cadena de abastecimiento
- Asesoría en la implementación de EDI (Intercambio Electrónico de Datos) y sus estándares comerciales

PARA MAYOR INFORMACION, FAVOR
CONTACTARNOS EN:



DIESCO ICC
EL SALVADOR

5a. Av. Norte y 5a. Calle Poniente San Salvador, El Salvador.
Teléfonos: (503) 221-3212, 221-3213, 221-3220, FAX: (503) 221-2499.
E-mail: diesco@es.com.sv



MEMBER OF
EAN
INTERNATIONAL



LISTA DE FRUTAS Y VEGETALES PARA EXPORTACION
EN TRES IDIOMAS

	ESPAÑOL	INGLES	FRANCES
1	AMARANTO	AMARANTH	AMARANTE
2	ANIS	ANISE	ANIS
3	ALEOCHOFA GLOBO	ARTICHOKE GLOBE	ARTICHAUTS
4	PERA ASIATICA	ASIAN PEAR	POIRE ASIATIQUE
5	ESPARRAGOS	ASPARAGUS	ASPERGES
6	ATEMOYA	ATEMOYA	
7	AGUACATE	AVOCADO	AVOCAT
8	BABACO	BABACO	
9	VERDURAS TIERNAS	BABY VEGETABLES	PETIT LEGUMES
10	BANANO	BANANA	BANANE
11	CEREZA DE BARBADOS	BARBADOS CHERRY	CERISE DE BARBADOS
12	RETOÑOS DE FRIJOL	BEAN SPROUTS	POUSSE D'HARICOTS
13	EJOTES HABICHUELAS	BEAN GREEN OF SNAP	HARICOTS
14	FRIJOL LIMA	BEANS, LIMA	HARICOTS
15	ENDIVA BELGA	BELGIA ENDIVE	ENDIVA BELGE
	MELON AMARGO	BITTER MELON	MELON AMERE
17	ZAPOTE NEGRO	BLACK SAPOTE	SAPOTE NOIR
18	NARANJA SANGUINEA	BLOOD ORANGE	ORANGE SANGUINEE
19	APIO O MOSTAZA CHINA	BOK CHAY	CELERI ON MOUTARDE CHINOISE
20	BONIATO	BONIATO	PATATE DOUCE
21	FRUTA DEL ARBOL DEL PAN	BREADFRUIT	
22	BROCOLI	BROCCOLI	BROCOLI
23	COL DE BRUSELAS	BRUSSEL SPROUTS	CHOUX DE BRUXELLES
24	HOJAS DE CACTO	CACTUS LEAVES	FEUILLE DE CACTUS
25	TUNA	CACTUS PEAR	FRUIT DE CACTUS
26	CAIMITO	CAIMITO	
27	CALABAZA	PUMKIM	COURGE
28	CALAMONDIN	CALAMONDIN	
29	CANISTEL	CANISTEL	
30	CANTALUPO	CANTALOUPE	MELON CANTALOUPE
31	CARAMBOLA	STAR FRUIT	
	ZANAHORIA	CARROTS	CAROTTES
33	MARAÑON	CASHEW APPLE	

34	COLIFLOR	CUALIFLOWER	CHOU FLEUR
35	CELERIAC	CELERIAC	
36	APIO	CELERY	CELERIS
37	CHAYOTE	CHAYOTE SQUASH (Chow Chow)	CHAYOTE
38	CHIRIMOYA	CHIRIMOYA	
39	BROCOLI CHINO	CHINESE BROCCOLI	
40	REPOLLO CHINO	CHINESE CABBAGE	CHOU POMME CHINOIS
41	CAUPI	CHINESE LONG BEAN	
42	CLEMENTINA	CLEMENTINE	
43	COCO	CONUT	NOLX DE COCO
44	MAIZ DULCE	CORN SWEET	MAISDOUX
45	PEPINO	CUCUMBER	CONCOMBRES
46	ANONA	CUSTARD APPLE	ANONE
47	DAIKON	DAIKON	
48	DURION	DURIAN	
49	BERENJENA	EGGPLANT	AUBERGINA
50	FEIJOA	FEIJOA	
51	HIGO	FIGS	FIGUE
52	GENGIBRE	GINGER ROOT	GINGEMBRE
53	GRANADILLA	GRANADILLA	GRENADES
54	TORONJA	GRAPE FRUIT	PANPLE MOUSSE
55	UVA DE MESA	GRAPES TABLE	GRAPPES
56	GUAYABA	GUAVA	GOYAVE
57	HARICOT VERT	HARICOT VERT	HARICOT VERT
58	RABANO PICANTE	HOT RADISH	RADIS PIQUANT
59	JABOTICABA	JABOTICABA	
60	NANJEA	JACKFRUIT	
61	NARANJA JAFFA	JAFFA ORANGE	ORANGE JAFFA
62	BERENJENA JAPONESA	JAPANESE EGGPLANT	AUBERGINA JAPONAIS
63	TUPINAMBU	JERUSALEN ARTICHOKE	
64	JICAMA	JICAMA	
65	KIWANAS	KIWANAS	
66	KIWI	KIWIFRUIT	
67	COLINABO	KOHLRABI	CHOU NAVE
68	KUNGUAT	KUNGUAT	
69	PUERRO	LEEK	POIREAU
70	LIMON REAL	LEMONS	CITRON ROYAL
71	LIMON VARIETADES REY ETC.	LIME	

72	LO BOK	LO BOK	
73	LONGANA	LONGAN	
74	LOQUAT	LOQUAT	
75	LITCHI	LEJCHEE	LITCHIS
76	MALANGA	MALANGA	MELANGES
77	MAMEY	MAMEY	
78	MANGO	MANGO	MANGUES
79	MANGOSTAN	MANGOSTEEN	MANGOUSTANS
80	MELONES	MELONS	MELONS
81	OCRA	OKRA	
82	NARANJAS	ORANGES	ORANGES
83	PAPAYA	PAPAYA	PAPAYES
84	MARACUYA	PASSIONFRUIT	FRUIT DE LA PASION
85	PIMIENTO	PEPPERS	POIVRON
86	CAQUI	PERSIMMON	KAKI
87	PIÑA	PINEAPPLE	ANANAS
88	PLATANO	PLANTAIN	PLATANE
89	GRANADA	POMEGRAMATE	GRENADE
90	POMELO (TORONJA)	GRAPE FRUIT	PAMPLEMOUSSE
91	CALABAZA.	PUMPKIN	COURGE
92	MEMBRILLO	QUINCE	COING
93	RADDICHIO	RADDICHIO	
94	RUIBARBO	RHUBARD	RHUBARBE
95	SALSIFI	FALSIFY	SALSIFIS
96	CHICO ZAPOTE	SAPODILLA	SAPOTILLE
97	ESCORZONERA	SCORZONERA	
98	PEPINO SIN SEMILLA	SEEDLESS CUCUMBER	CONCOMBRE SANS SEMENCE
99	ARVEJA CHINA	SNOW PEAS	VESCE CHINOISE
100	CALABACITA	SQUASH	PETIT COUGE
101	FRESAS	STRAWBERRIES	FRAISES
102	ANONA	SUGAR APPLE	ANANA
103	TAMARILLO	TAMARILLO	
104	TAMARINDO	TAMARIND	TAMARINS
105	TANGERINA	TANGERINE	
106	TARO	TARO ROOT	
107	TOMATELLO	TOMATILLO	

C	TOMATE	TOMATOES	TOMATE
09	UGLI	UGLI FRUIT	
10	CASTAÑA DE AGUA	WATERCHESTNUT	CHATAIGNE
11	BERRO	WATERCRESS	CRESSON
12	SANDIA	WATERMELON	PASTEQUE
13	ESPARRAGO BLANCO	WHITE ASPARAGUS	ASPER BLANC
14	ZAPOTE BLANCO	WHITE ZAPOTE	SAPOTILLE BLANC
15	EJOTE ALADO	WINGED BEOND	
16	ÑAME	YAMS	IGNAME
17	YUCA	YUCCA ROOT	RACINES DE MANIAC



62/65 Link House,
New Covent Garden Market,
London SW8 5PA.
Tel: 071-720-1387/1388
Fax: 071-498-0058
Telex: 913244

Every effort is made to ensure accuracy
in the prices quoted in this list but the
Association cannot accept responsibility
for any error that may appear.

IMPORTED FRUIT & VEGETABLES

LONDON MARKET PRICES

WEDNESDAY 22nd APRIL 1992.

Prices per unit of packing
unless otherwise shown

PRODUCE	ORIGIN/VARIETY	PACKING	Wholesale PRICES		
APPLES	Cape-Gala/Royal Gala	carton	40 lbs	1700 2100	
	-Golden	carton	40 lbs	1550 1600	
	-Red	carton	135	1325 1450	
	Chile-G.Smith	carton	110/135	1300 1400	
	-Red	carton	110/135	1300 1350	
	France-Golden	carton	113/150	1200 1400	
	Italy-Granny Smith	box	33 lbs	850 900	
	New Zealand-Cox	carton	150/198	1600 2000	
	-Royal Gala	carton	150/163	1800 1900	
	USA-Red	carton	100/125	1300 1500	
AVOCADO	South Africa	tray	12/20 units	300 425	
	Spain	tray	12/20	300 450	
GRAPEFRUIT	Cyprus	carton	32/56	400 450	
	Israel-Sunrise	carton	56	750 -	
	Turkey-White	carton	32/56	350 400	
	USA-Pink	carton	36/48	900 -	
GRAPE	Australia-Thompson	tray	11 lbs	950 -	
	Cape-Black	carton	5 kg	600 625	
	-White	carton	5 kg	775 800	
	Chile-Black Seedless	carton	5 kg	500 550	
	-Flame	carton	5 kg	450 500	
	-Thompson	carton	5 kg	600 700	
KIWI	Italy	tray	30/42	240 280	
	LEMON	Cyprus	carton	60/84	300 400
		Spain	tray	30/40	220 250
LIMES	Spain	box	80/120	550 600	
	USA	carton	36/54	500 750	
MANGOES	Venezuela	tray	10/12	750 850	
	Brazil-Galia	tray	6/9	500 700	
MELON	Israel-Galia	carton	9/11	1400 -	
	Cape-Green	carton	9/10	900 1000	
	-White	carton	6	900 1000	
	Spain-Galia	tray	6/10	600 750	
	-Water	carton	5/6	2000 -	
	MINNEOLA	Israel	carton	36/60	300 400
		Turkey	carton	56/90	500 650
		USA	carton	33 lbs	850 900
ORANGES	Cyprus-Ovals-Shamouti-V/L	carton	48/120	400 680	
	Greece	carton	42/100	400 500	
	Israel-Shamouti-V/L	carton	60/144	500 680	
	Morocco-V/L	box	48/120	600 850	
	Spain	box	42/56	650 750	

A estos precios se le suma un 20% de
comisión de importación.

PEARS	Argentine-Williams	box	110/120	1400	1450
	Cape-PT	carton	33 lbs	875	1100
	Chile-PT	carton	40 lbs	1300	-
	New Zealand-Asian	tray	20/23	600	-
PINEAPPLES	Cape	carton	7	630	700
	Costa Rica	carton	4/11 $\frac{1}{2}$ 1120	600	700 13
PLUMS	Chile	box	5 kg	500	800
POMELO	Israel-White	carton	8/10	450	500
RASPBERRIES	Chile	tray	12x125 grm	1440	1800
SATSUMA	Argentine	box	10 kg	1250	1300
STRAWBERRIES	Spain	tray	16x250 grm	640	720
	USA	tray	12x1 pint	1560	1680
TOPAZ	Israel	carton	48/90	560	600
UGLIFRUIT	Jamaica	carton	18/64	700	850
ARTICHOKE	Egypt	tray	12	450	500
	Spain	crate	24	600	700
ASPARAGUS	USA	box	15 lbs	2100	2280
AUBERGINE	Holland	carton	5 kg	750	800
	Spain	carton	5 kg	400	450
BABY CORN	Thailand	tray	12	550	600
BEANS	Kenya	carton	6 lbs	550	600
CABBAGE	France-Spring	crate	10 kg	400	420
CALABRESRE	Spain pre-pack	tray	24x250 grm	1080	-
CAPSICUM	Canary-Green	carton	5 kg	800	900
	Holland-Green	carton	5 kg	1200	1700
	-Red	carton	5 kg	900	-
	-Yellow	carton	5 kg	900	-
	Spain-Green	carton	5 kg	1000	-
CARROTS	Holland	bag	22 lbs	300	-
	Spain	tray	26 lbs	360	-
CELERY	Spain	carton	14/20/26	550	600
CHICORY	Belgium	tray	5 lbs	320	-
	Holland	tray	11 lbs	380	400
CHINESE LEAVES	Spain	crate	10	750	850
COURGETTE	France	tray	11 lbs	550	600
	Italy	tray	10 lbs	450	500
	Spain	tray	5 kg	400	500
	Holland	tray	12	280	320
CUCUMBER	Holland	tray	10	1000	1200
ENDIVE	France-Curly	crate	10	450	500
FENNEL	Italy	tray	5 kg	800	1000
GARLIC	France	bag	11 lbs	450	-
LETTUCE	Italy-Cos	crate	12	450	-
	-iceberg	tray	8/12	450	-
	Spain-Iceberg	tray	8/12	350	400
	-Gem	tray	20x2	500	600
	France	tray	10	550	600
LOLLEROSO	France	tray	5 lbs $\frac{1}{2}$ 1120	600	650 $\frac{1}{2}$ 12
MANGE TOUT	Guatamala	tray	5 lbs	600	-
	Morocco	tray	5 lbs	700	-
MARROW	Spain	carton	10/12	700	-
ONION	Chile	crate	45 lbs	1250	-
	Holland	bag	55 lbs	540	750
	Italy	bag	44 lbs	650	750
	Spain-Red	bag	11 lbs	350	-
	Tasmania	bag	44 lbs	1000	-
	Canary	bag	28 lbs	500	-
POTATOES	Cyprus	bag	44 lbs	1000	1050
	Cyprus	box	28 lbs	820	-
	Egypt	bag	44 lbs	600	700
	Egypt	bag	44 lbs	600	700

RADDICHIO	Italy	tray	2½ kg	850	-
RADISH	Holland	carton	30x250 gm	350	-
SHALLOTS	France	net	11 lbs	1300	-
SPRING ONIONS	Egypt	tray	12/20	300	400
SWEET POTATO	Cape	box	22 lbs	700	900
TOMATOES	Canary	tray	13 lbs	300	400
	Holland-Beef	tray	15 lbs	800	-
	Holland-Round	tray	13 lbs	460	500
	Holland-Cherry	tray	9x250 gm	720	-

Prices are quoted by sellers for good produce. They are not market clearing prices nor an implication of any quantity being sold at these prices. 22.04.92.

IICA-UES-GRECER
DIPLOMADO EN GESTIÓN AGROEMPRESARIAL.

Programa de Cooperación Técnica entre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Facultad de Ciencias Económicas de la UES y el Proyecto Crecimiento Económico Equitativo Rural.

PROGRAMA TEMÁTICO

Facilitador : José Godofredo Pacheco

Jornada 1 .

Total : 5 1/2 horas

1. Entorno mercadológico de los Agronegocios
 - Conceptos básicos
 - Cadena de Intercambio de Valor
 - El Papel del Marketing en la Empresa
2. Entorno del mercado de productos agrícolas en El Salvador
3. Estructuras de los mercados de frutas y hortalizas en El Salvador
4. Análisis de caso : La Comercialización en cadenas de Supermercados
 - * Evaluación

Jornada 2 .

Total : 5 1/2 horas

5. Manejo de las variables del mercado
 - a. Precio
 - b. Promoción
 - c. Plaza
 - d. Producto
 - * Análisis de caso : Mercado " La Tiendona " y Mercados Rurales
6. Mecanismos de información
 - a. De productos
 - b. De precios
 - c. De mercados
 - d. De proveedores
7. Inducción hacia las cadenas de valor agregado
 - a. Sistemas y tipos de empaque
 - b. Sistemas de distribución
 - c. Manejo de marcas
 - d. Cadenas de frío
 - e. Procesamiento
 - * Análisis de caso : Ciencia Básica de Frutas y Hortalizas

Jornada 3

Total : 5 1/2 horas

8. Mecanismos de negociación de empresas comercializadoras
 - a. Tipos de Contratos
 - b. Ofertas de compra

9. Mercados de exportación para productos agrícolas no tradicionales
 - a. Mecanismos de investigación de mercados
 - b. Operación y logística de exportación
 - c. Liquidaciones
 - d. Incentivos

10. Mercado para productos orgánicos
 - a. Certificación
 - b. Logística
 - c. Incentivos

Jornada 4

Total : 5 1/2 horas

11. Proveedores de productos y servicios en función de la comercialización de productos agrícolas
 - a. Empaques
 - b. Semillas
 - c. Marcas
 - d. Códigos de barra

12. Mecanismos de control en la comercialización
 - a. Facturación
 - b. Registros
 - c. Cobros
 - d. Formatos

Glosario

ACUERDO PREFERENCIAL:

Pacto entre naciones en virtud del cual las partes contratantes se conceden mutuamente condiciones favorables en materia comercial, aduanera, etcétera.

ADUANA:

Unidad administrativa encargada de aplicar la legislación relativa a la importación y exportación de mercancías y a los otros tratamientos aduaneros; así como de recaudar y hacer percibir los gravámenes que les sean aplicables.

AGENTE ADUANAL:

Persona que, por cuenta de otra (exportador o importador), realiza ante la aduana los trámites correspondientes al despacho de mercancías.

ARANCEL:

~~IVA~~

Es un impuesto o derecho de aduana, que se cobra sobre una mercancía cuando ésta se importa o exporta.

ARTESANO:

Es el que realiza un trabajo en forma manual con fines permanentes de producción.

ARTESANIA:

Actividades que realizan artesanos manualmente.

ASEAN O ANASE:

Association of South East Asia Nations.

Asociación de Naciones de Asia del Sureste. Agrupación regional formada por Brunei, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam.

AVERÍA:

Daños sufridos por el medio de transporte o por la carga que transporta.

BARRERA COMERCIAL:

Son aquellos obstáculos impuestos a nivel nacional que limitan el libre intercambio a fin de proteger la economía tales como: tarifas, cuotas, depósitos por importación, etc.

BARRERAS NO ARANCELARIAS:

Aquellas barreras que se imponen a la entrada de productos que no son de indole arancelaria. *son un*
di in dell de los arancelaria

CARTA DE CRÉDITO:

Es un instrumento emitido por un banco en favor del exportador (beneficiario), mediante el cual dicho banco se compromete a pagar al beneficiario una suma de dinero previamente establecida, a cambio de que éste haga entrega de los documentos de embarque en un período de tiempo determinado.

CERTIFICADOS DE CALIDAD:

Es un documento expedido por autoridades especializadas en control de calidad de productos exportados.

CERTIFICADO DE ORIGEN:

Es un formato oficial mediante el cual el exportador de un bien o una autoridad certifica que el bien es originario del país o de la región por haber cumplido con las reglas de origen establecidas. Este documento se exige en el país de destino con objeto de determinar el origen de las mercancías. *Lo exige el BCR*

CERTIFICADO DE ORIGEN FORM A:

Único modelo de certificado de origen SPG elaborado en la CNUCYD y aceptado por todos los países donantes de preferencias. *Lo exige el BCR.*

CNUCYD/ UNCTAD:

Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo. La conferencia se reúne a nivel ministerial cada 4 años. En 1968 instituyó el Comité Especial de Preferencias, encargado del seguimiento de la aplicación del Sistema de Preferencias Generalizadas.

CONSIGNATARIO:

Persona designada por el expedidor del Producto para que se haga cargo de ella y la entregue al importador; el consignatario y el importador podrán ser la misma persona física o moral, si así lo determina el remitente de la misma.

CONTENEDORES:

Embalaje metálico grande y recuperable, de tipos y dimensiones acordados internacionalmente (containers, en inglés).

DEPRECIACION:

Es la reducción del precio o valor de un activo a través del deterioro por el uso.

DESGRAVACION ARANCELARIA:

Eliminación progresiva y cronológica de aranceles aduaneros. *Generalmente se acuerda en tratados de libre comercio*

DUMPING:

Preios subsidiados, precios reales
Práctica comercial consistente en vender un producto en un mercado extranjero a un precio menor que el que tiene en el mercado interior.

EMBALAJE:

Todo aquello que envuelve, contiene y protege los productos envasados, y que facilita, protege y resiste las operaciones de transporte y manejo.

EMBARQUE:

Carga en un vehículo o nave.

EXPORTACION:

Es la salida de una mercancía de un territorio aduanero, ya sea en forma temporal o definitiva.

FACTURA COMERCIAL:

Es el documento en el que se fija el importe de la mercancía vendida, se señalan las partes compradoras y vendedoras, e incluye la cantidad y descripción de los productos, etc.

FOMENTO DE LA EXPORTACION:

Apoyo del sector público y privado a la actividad exportadora para que esta se desarrolle. Incluye incentivos, facilidades, actividades promocionales, etc.

FRANQUICIA:

Libertad y exención que se concede a una persona para no pagar derechos por la internación o exportación de mercadería o por el aprovechamiento de algún servicio público.

FUERZAS DEL MERCADO:

Las fuerzas de la oferta y la demanda que conjuntamente determina el precio al cual será vendido un producto y la cantidad de este que será negociada.

FUERZA DE TRABAJO:

La capacidad del hombre para trabajar. El conjunto de energías físicas y espirituales del hombre, que le permiten producir los bienes materiales.

GANANCIA:

Utilidad o beneficio neto atribuible al éxito en la producción o venta de bienes y servicios.

GATT:

General Agreement on Tariffs and Trade. Este organismo intergubernamental, al que ha sucedido la Organización Mundial del Comercio (OMC) y que organizaba las negociaciones para la liberalización del comercio mundial, velaba por el sistema comercial multilateral y, en particular, por el principio de no discriminación, que rige las relaciones comerciales de las Partes Contratantes, principio comúnmente denominado "cláusula de la nación más favorecida" (NMF)

GRUPO ANDINO: (Grupo andino)

Agrupación regional formada por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

IMPORTACION:

Se refiere a la entrada de mercancías de procedencia extranjera en un territorio aduanero.

LINEAS DE CREDITOS:

Se refiere a los créditos que los bancos ponen a disposición del usuario para determinados fines.

MACAC O MCCA:

Mercado Común Centroamericano. Agrupación regional formada por Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

MATERIA PRIMA:

Materia no transformada, utilizada para la producción de un bien. Los procesos productivos alteran su estructura original.

MEDIOS DE PAGO INTERNACIONALES:

Pago con documentos; cartas de crédito

Los que se emplean en el comercio internacional como consecuencia de operaciones del exterior. Los medios de pago resultan insustituibles en el mercado internacional.

MERCOSUR:

Mercado común de América del Sur. Agrupación regional formada por Argentina; Brasil, Paraguay y Uruguay.

MONOPOLIO:

Es un monopolio cuando solamente una empresa o un individuo produce y vende toda la producción de alguna mercancía.

MULTIMODAL:

Es el porte de mercancías a través de dos ó más medios de transporte, desde un lugar situado en un país en el cual solamente un transportista se responsabiliza de tomar las mercancías bajo su custodia, hasta un lugar designado para su entrega en otro país, cobrando un flete único.

Puede ser cualquier un día de transporte

PESO BRUTO:

Peso de las mercancías con inclusión del empaque, envases, envolturas, amarres, etc.

PESO NETO:

Peso de las mercancías sin incluir ningún empaque, envase, o envoltorio interior.

PMA:

Países menos avanzados. Países reconocidos como tales por las Naciones Unidas.

PRODUCTO PERECEDERO:

Es aquel producto cuya vida comercial es corta.

RONDA URUGUAY:

La última de las grandes negociaciones celebrada bajo los auspicios del GATT con el fin de liberalizar el comercio mundial de bienes y de servicios. Se inició en Punta del Este (Uruguay) en 1986 y se concluyó en Marrakech en 1995. Fue mucho más ambiciosa que sus antecesoras (Ronde Dillon, Ronda Kennedy, Ronda Tokio), puesto que superó con creces el objetivo tradicional y primordial del desmantelamiento arancelario y procuró, por otra parte, una mayor integración de los países en desarrollo en el sistema comercial multilateral. Dio nacimiento a la OMC.

SAARC:

South Asian Association for Regional Cooperation. Agrupación regional formada por todos los países de Asia meridional.

SAC (Sistema Arancelario Centroamericano):

Nomenclatura arancelaria, basada en el Sistema Armonizado de Clasificación y Codificación de Mercancías (S.A.) Consta de 8 dígitos, de los cuales los seis primeros corresponden al Sistema Armonizado y los últimos dos son aperturas regionales.

SALVAGUARDAS:

Ejemplo: El IVA impuesto a autos usados.

Medidas excepcionales de protección que utiliza un país para proteger temporalmente a determinadas industrias nacionales que se encuentran dañadas o que se enfrentan a una amenaza de daño grave, debido a un incremento significativo de las mercancías que fluyen al mercado interno en condiciones de competencia leal.

SISTEMA

ARMONIZADO:

Sistema armonizado de designación y clasificación de las mercancías. Nueva nomenclatura universal de las mercancías adoptada por el Consejo de Cooperación Aduanera y aplicada por la mayoría de los países del mundo.

SISTEMA ARMONIZADO DE DESIGNACION Y CODIFICACION DE MERCANCIAS:

Sistema internacional de clasificación de mercancías que se comercian internacionalmente, a fin de facilitar las operaciones, tanto a las autoridades aduaneras, como a los importadores y exportadores.

SGP/GSP:

Sistema de Preferencias Generalizadas, establecido por la CNUCYD, y Plan de Preferencias Generalizadas, aplicación del sistema por cada país donante.

ZONA

FRANCA:

Áreas del territorio nacional extra aduanal, previamente calificadas, sujetas a un régimen especial, donde podrán establecerse y funcionar empresas, nacionales o extranjeras, que se dediquen a la producción o comercialización de bienes para la exportación, directa o indirecta, así como a la prestación de servicios vinculados al comercio internacional y a las actividades conexas o complementarias a ellas.

GLOSARIO DE TERMINOS DE MERCADO

Facilitador : José Godofredo Pacheco

1. **Productos Gourmet :** Productos que consumen las personas que les gusta comer bien y que disfrutan de sabores y tipos no muy comunes (Ejemplo : cafés de estricta altura cuyo tamaño de semilla es más grande y su sabor es diferente.
2. **Producto No Tradicional :** Un Producto o cultivo desconocido o poco cultivado en una área. Para El Salvador, los melones y la piña se consideran productos no tradicionales ya que han sido cultivados muy poco en el país.
3. **Producto Orgánico :** Es aquel que se produce sin el uso de productos químicos sintéticos. (Ejemplos : café, ajonjolí, marañón y vegetales).
4. **Producto Tradicional :** Productos o cultivos bastante conocidos y/o cultivados en una área. Para El Salvador, el café y la caña de azúcar se consideran productos tradicionales, ya que se cultivan bastante y desde hace muchos años.
5. **CBI :** Siglas para el término en inglés Caribbean base Initiative. En español significa la *Iniciativa de la Cuenca del Caribe* y es un programa en el cual algunos productos de los países de Centro América y el Caribe entran a Estados Unidos sin pagar aranceles.
6. **CIF :** (Costo, seguro y flete). Término que se ocupa en el comercio y que significa que el precio del producto incluye el pago del transporte hasta el lugar de destino y un seguro por cualquier daño que le ocurra al producto mientras se transporta.
7. **Competitividad :** Es la situación en que se producen cosas de buena calidad y se ofrecen a precios baratos.
8. **FOB (Libre a Bordo) :** Término que se ocupa en el comercio internacional marítimo para identificar el precio de un bien puesto a bordo de un barco. Establece que el vendedor de los productos debe pagar los gastos de transporte hasta el barco. También el vendedor debe obtener los permisos de exportación y el pago de impuestos de exportación de los productos.
9. **Globalización :** Es convertir todo el Planeta en un sólo mercado en donde los productos de cualquier parte del mundo se puedan comprar en cualquier país sin ninguna dificultad. Se espera que la Tierra se convierta en un solo mercado para los productos de todos los países.
10. **Requisitos Fitosanitarios :** Medidas por medio de las cuales un país exige ciertas condiciones para permitir que los productos vegetales de otro país puedan entrar a sus fronteras. Estas medidas son para proteger la agricultura de un país contra plagas o enfermedades que podrían traer los productos agrícolas de otro país.
11. **Ventaja Competitiva :** Es la ventaja que un país o región tiene sobre otros países o regiones para producir un producto o servicio de buena calidad y más barato.
12. **Demanda :** Los productos y servicios que las personas o empresas quieren y pueden comprar.
13. **Oferta :** Los productos y servicios que las personas o empresas están dispuestas a vender.

Fuente : Diccionario para el Empresario Rural Moderno/ CRECER 1997

14. Valor Agregado : Acciones que hacen las personas para que lo que producen sea más valioso y puedan ganar más dinero en la venta

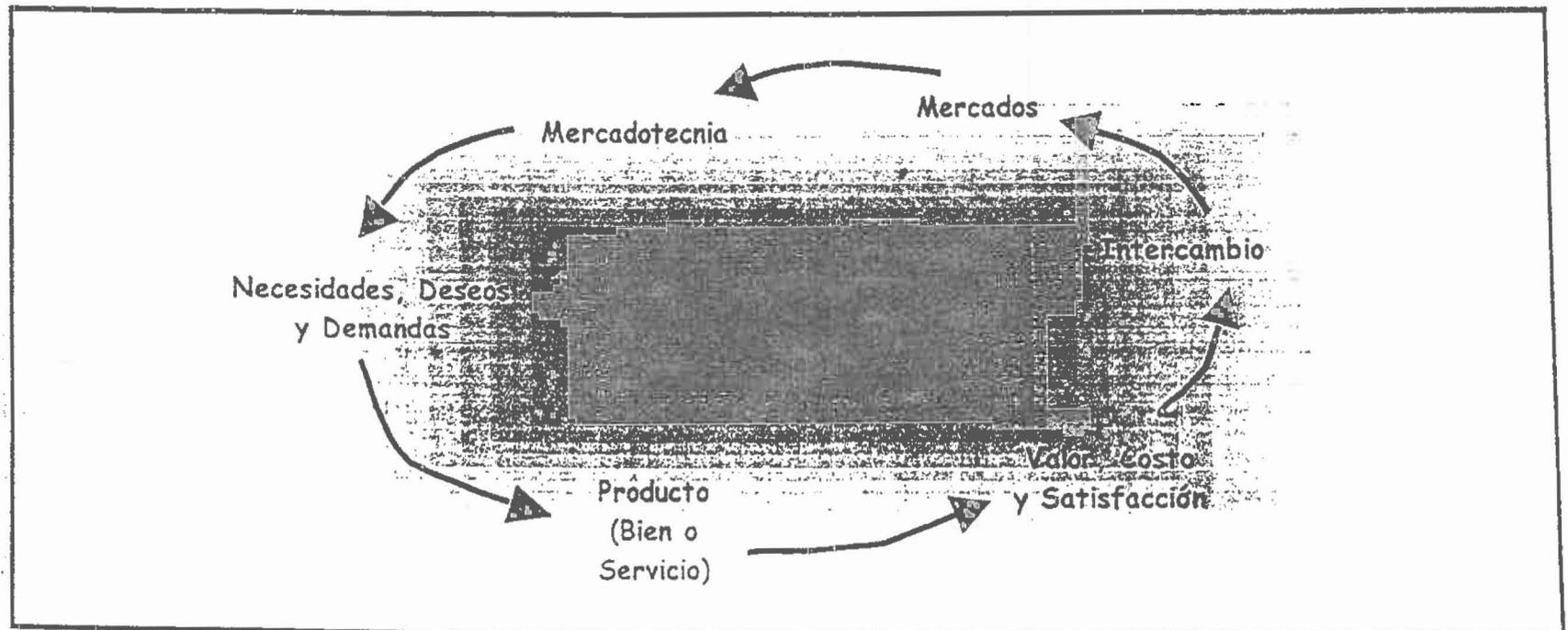
Fuente : Diccionario para el Empresario Rural Moderno/ CRECER 1997

EVALUACION DEL VIDEO DE COMERCIALIZACION

1. Que representa la variedad de productos agrícolas para el cliente ?
2. Describa la sensación del cliente al ver una amplia gama de frutas y hortalizas frescas ?
3. Como puede usar los colores de los productos hortofrutícolas frescos para estimular las ventas ?
4. Sin tener en cuenta el diseño específico, cuál es el objetivo inmediato de cualquier diseño de una sala de ventas de frutas y hortalizas frescas ?
- 5.Cuál es el método más sencillo para asegurarse que los clientes reciban toda la información que requieren ?
6. Qué oportunidades le ofrece la comercialización ?

Cadena de Intercambio del Valor

La Mercadotecnia son todas las actividades por las que una empresa se adapta al entorno que le rodea, de una forma creativa y obteniendo rentabilidad. El eje central de la mercadotecnia es el INTERCAMBIO DE VALOR.

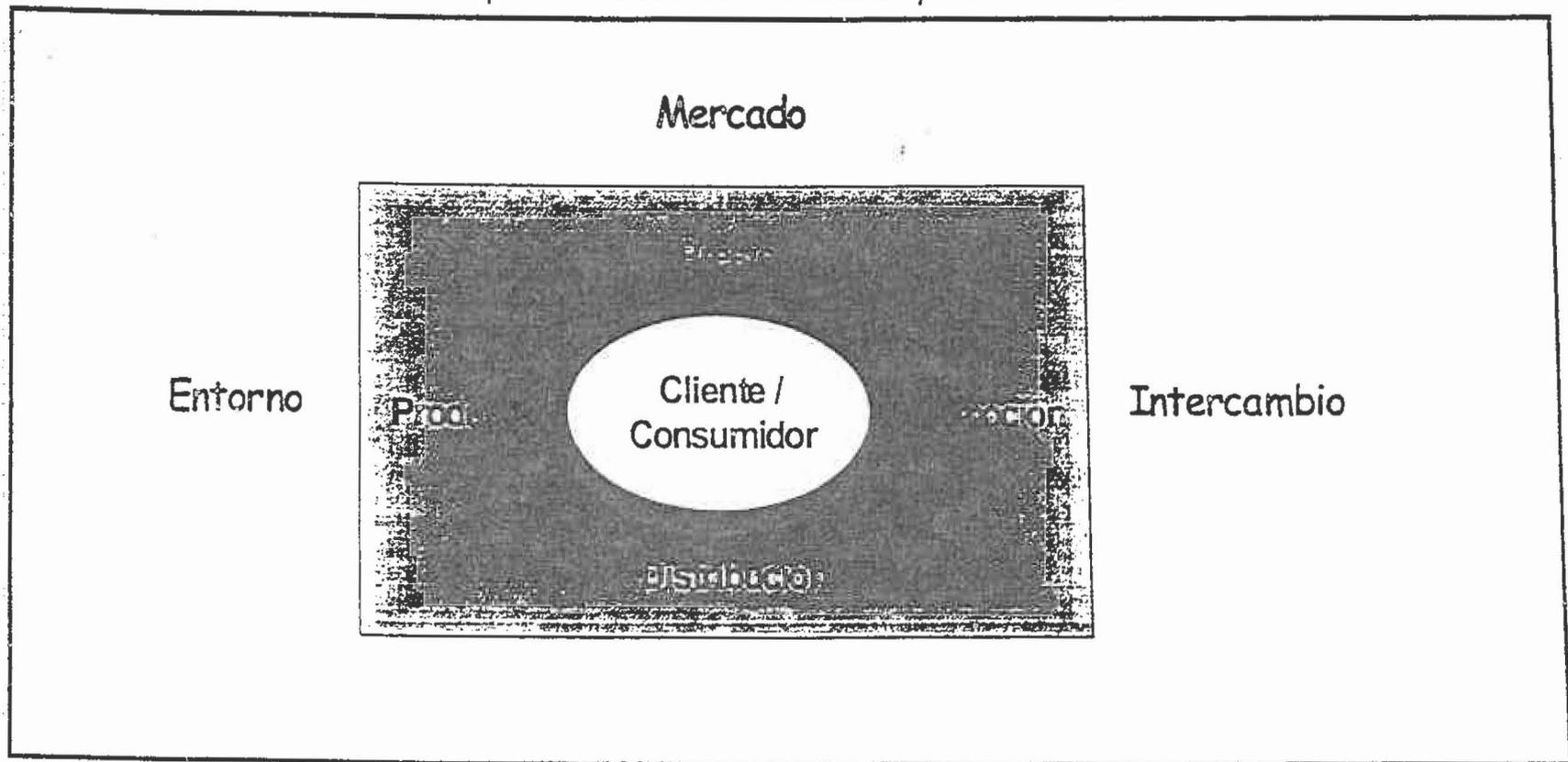


La empresa entrega exactamente lo que el cliente necesita, desea y demanda (bienes o servicios), por otro valor que la empresa necesita, desea y demanda (Dinero, etc.)

El Mercadeo y sus Principios

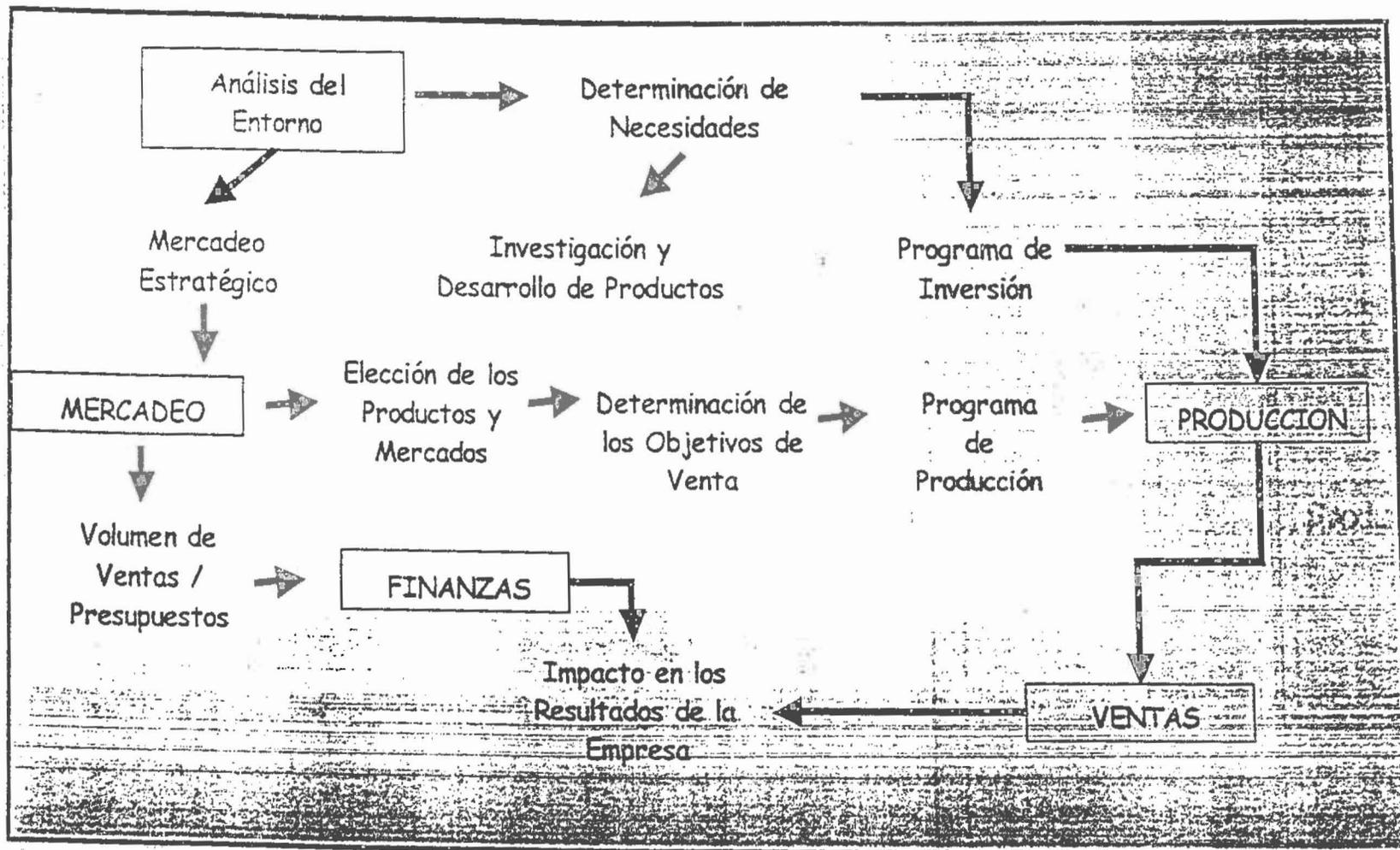
Para tener éxitos trabajando con el mercadeo, debemos tener principios que guíen nuestro trabajo:

- > Principio del Valor del Cliente,
- > Principio de la Ventaja de Ser Diferente,
- > Principio de Seleccionar Mercado y Concentrarse en él.

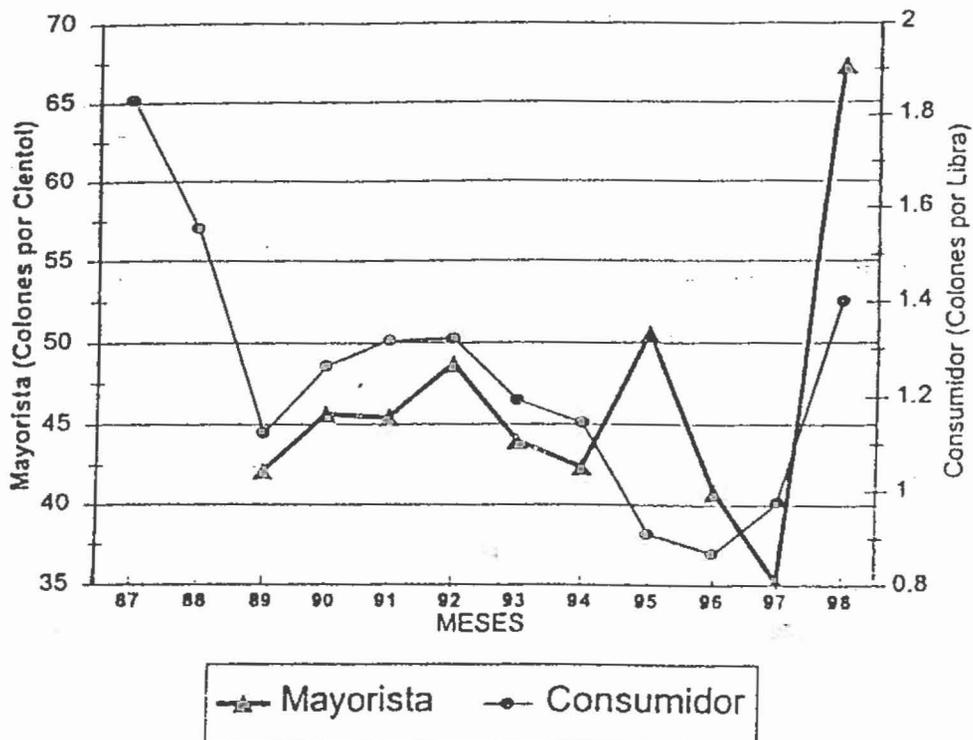


El Papel del Mercadeo en la Empresa

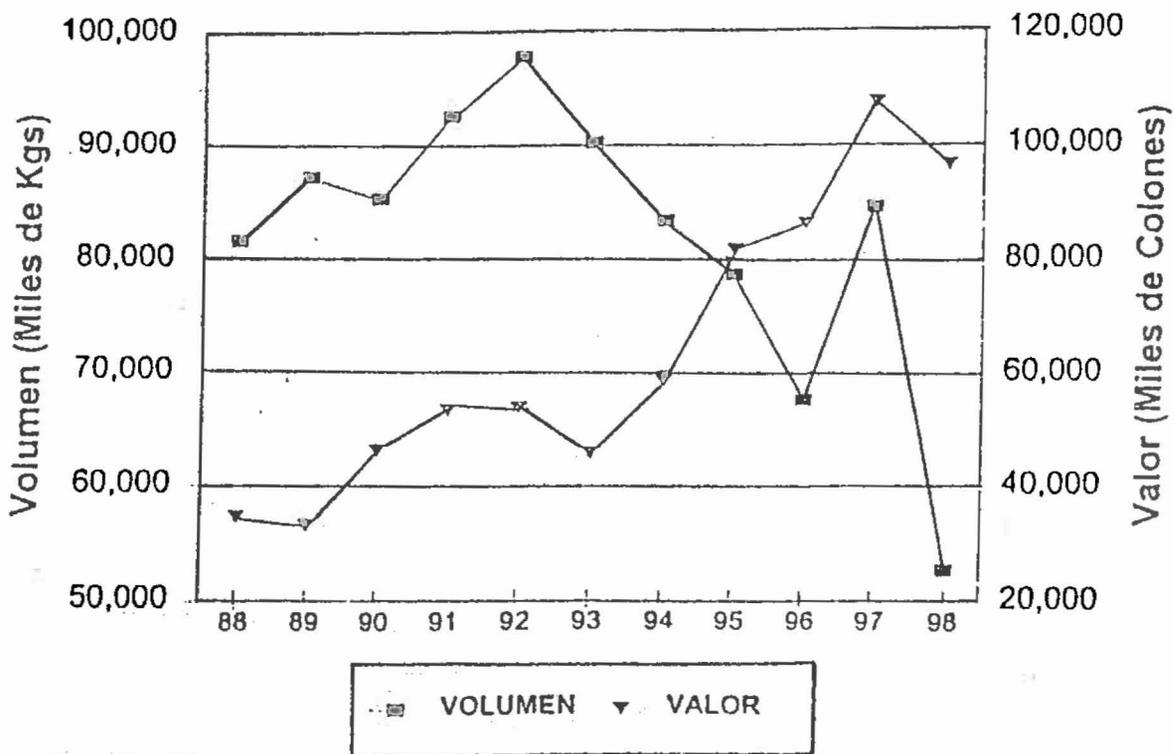
El mercadeo como un proceso abarca todas las estructuras de la empresa:



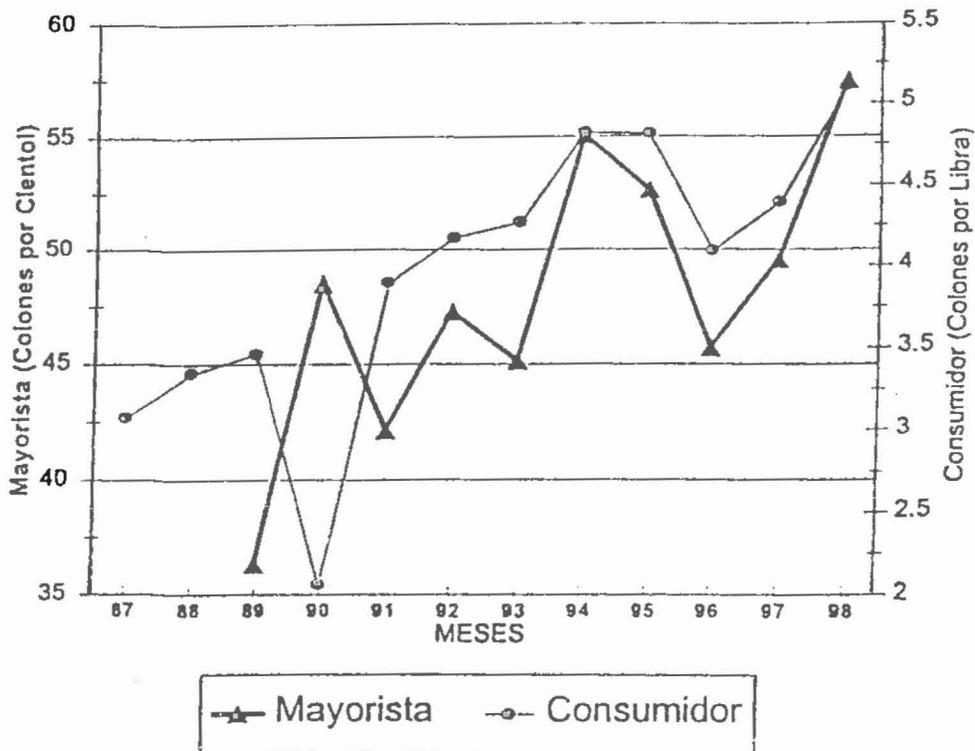
PRECIOS REALES DEL GUISQUIL



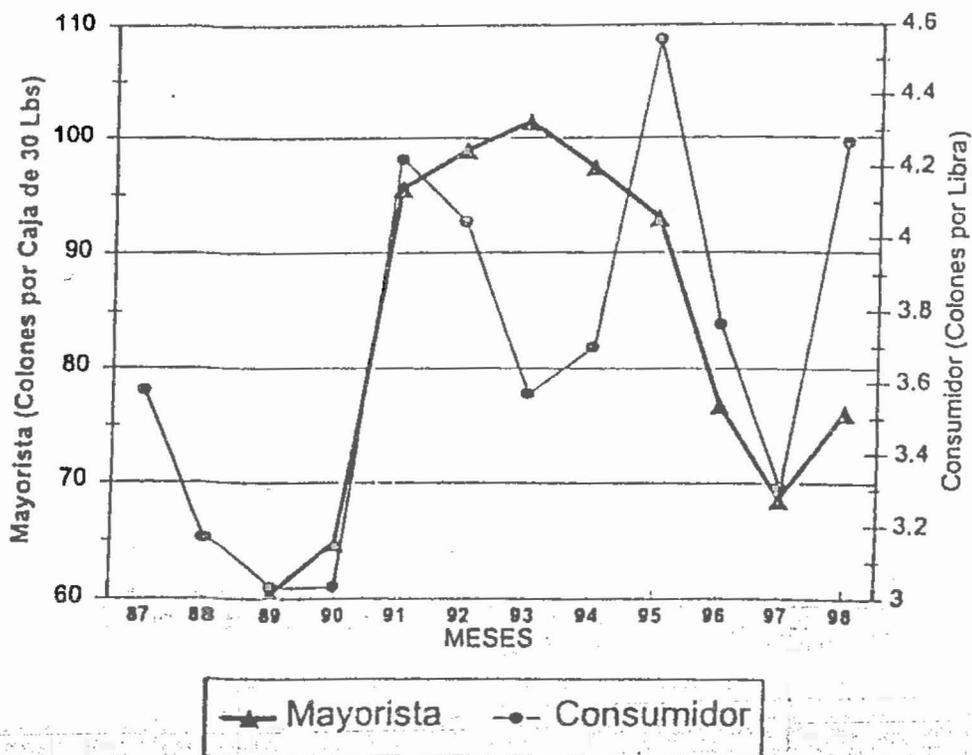
IMPORTACION TOTAL DE HORTALIZAS DE EL SALVADOR: 1988-1998



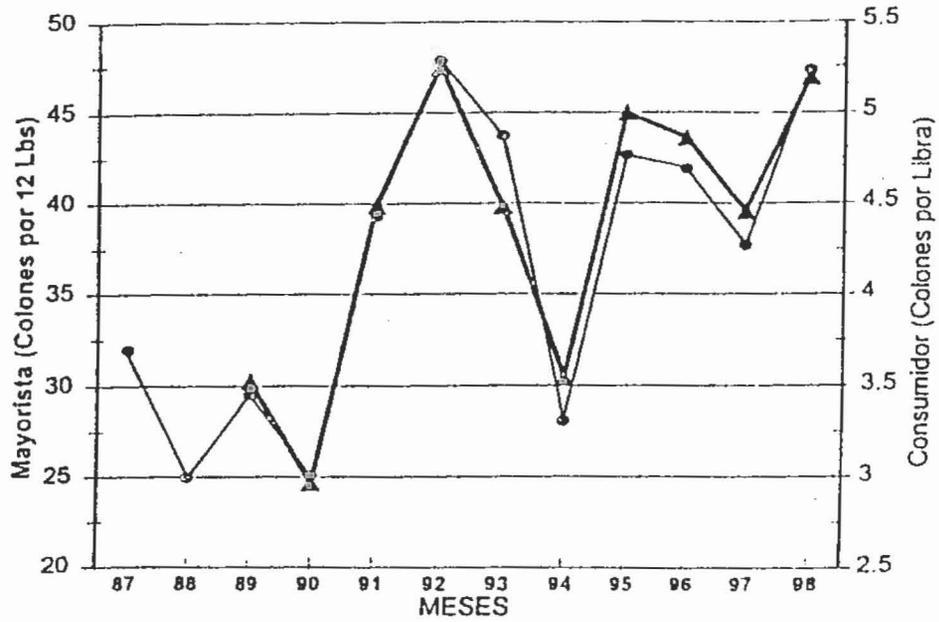
EL SALVADOR PRECIOS REALES DEL CHILE VERDE



EL SALVADOR PRECIOS REALES DEL TOMATE DE MESA

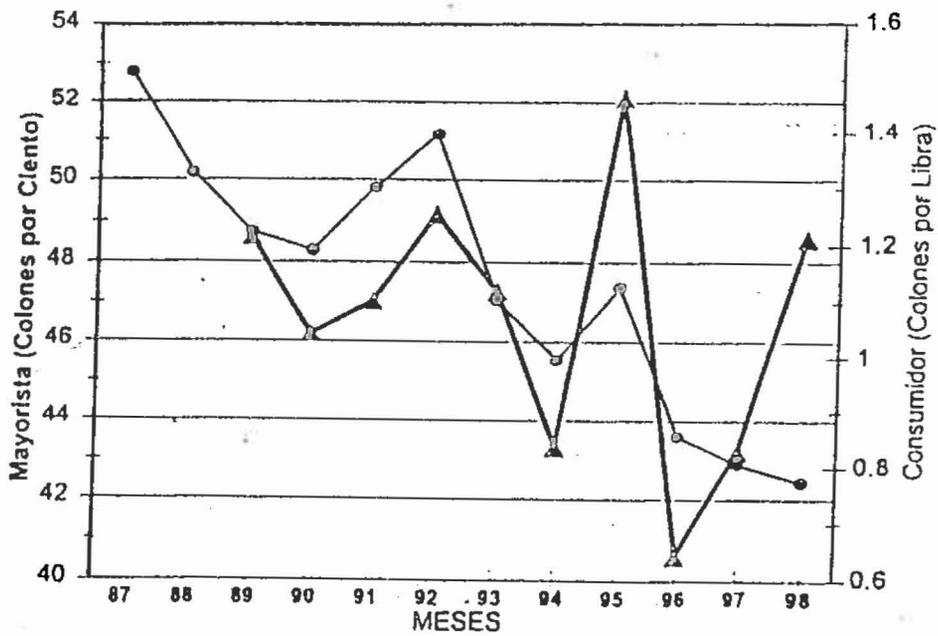


PRECIOS REALES DE EJOTE



Mayorista Consumidor

EL SALVADOR PRECIOS REALES DE PEPINO



Mayorista Consumidor

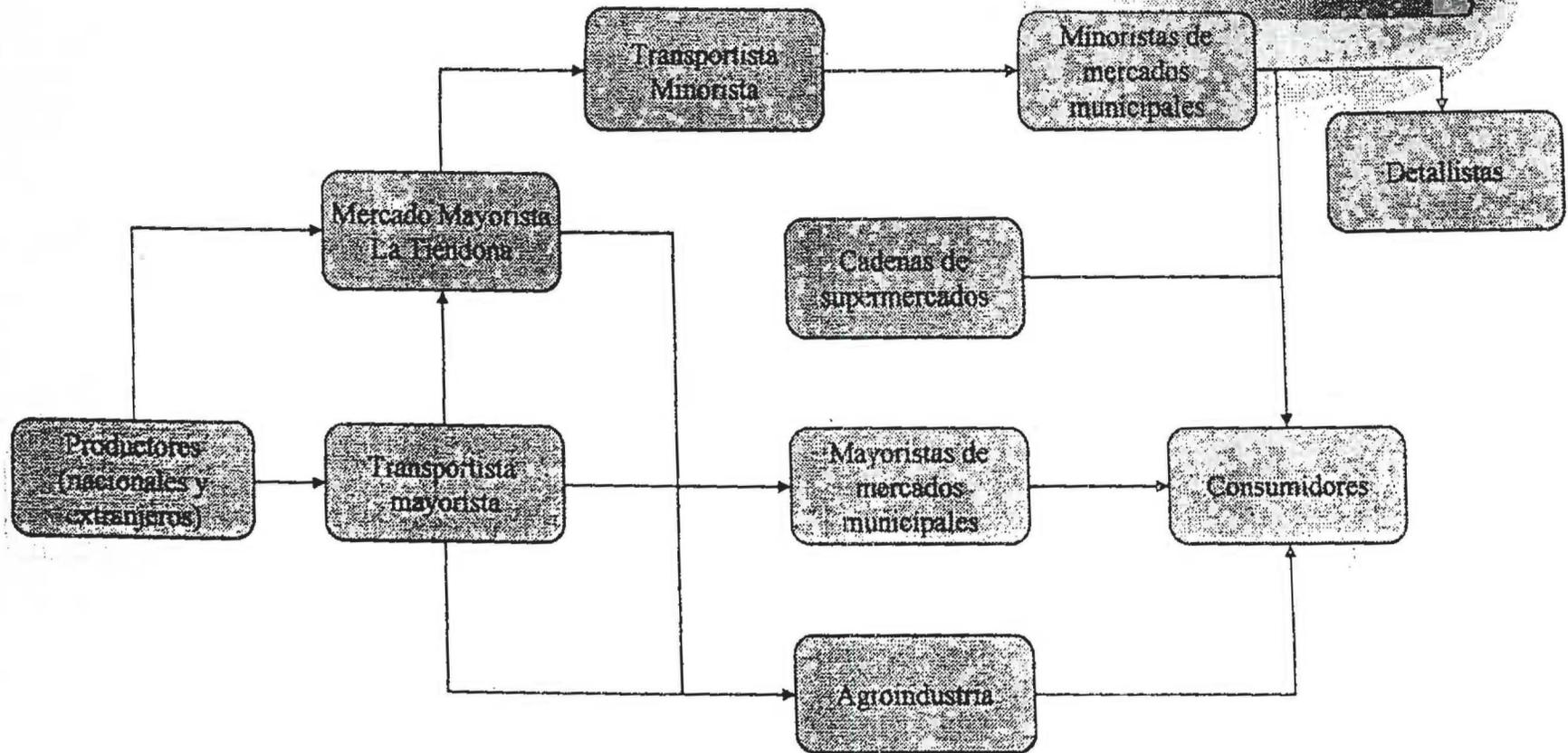
Importación de Hortalizas (Kilogramos) 1984-1998

Año\Producto	Cebolla	Coliflor	Melón	Papa	Repollo	Sandía	Tomate	Yuca
1984	8,000,969	7,516,459	51,011	12,893,365	14,521,163	449,201	9,730,240	0
1985	7,964,199	2,899,245	33,982	16,392,435	17,758,007	717,360	16,336,985	0
1986	4,083,786	2,501,077	127,498	16,598,636	16,824,791	461,076	18,805,693	22,337
1987	5,125,266	2,255,720	797,436	14,620,532	18,676,281	214,316	14,176,649	460
1988	5,725,931	3,221,712	445,110	13,507,266	22,913,455	1,737,231	16,124,073	2,760
1989	6,435,763	3,440,384	268,697	15,802,141	23,409,138	1,604,344	17,445,874	49,136
1990	7,526,887	3,342,131	449,658	13,393,751	20,337,414	3,686,766	16,619,922	-----
1991	6,670,050	4,358,576	1,941,222	16,637,424	21,698,880	4,540,437	16,138,583	-----
1992	7,506,925	4,059,837	1,773,450	19,067,879	24,411,745	6,263,980	14,636,419	9,142
1993	6,329,194	3,232,627	1,521,940	15,066,949	23,183,064	5,359,629	16,515,111	954
1994	7,187,562	4,258,551	1,609,326	11,765,823	18,115,126	7,662,150	13,819,702	2,300
1995	6,687,355	4,093,713	1,799,215	13,061,054	14,312,848	7,513,556	15,201,678	30,611
1996	7,305,097	3,195,935	1,337,908	9,337,904	9,904,257	4,711,919	17,848,400	317,085
1997	9,367,418	3,706,547	2,305,340	981,522	13,906,151	8,029,075	16,857,363	679,860
1998	5,095,600	1,206,400	4,455,300	3,711,600	3,416,000	4,473,800	22,901,200	137,500
Total	101,012,002	53,288,914	18,917,093	192,838,281	263,388,320	57,424,840	243,157,892	1,252,145
Promedio	6,734,133	3,552,594	1,261,140	12,855,885	17,559,221	3,828,323	16,210,526	83,476

**Precio Promedio Anual de Hortalizas a Nivel de Consumidor en Plaza de San Salvador
(Colones / Medida) 1984-1998**

Año\Producto	Cebolla (1 ciento)	Coliflor (1 docena)	Melón (1 ciento)	Papa (1 quintal)	Repollo (1 docena)	Sandía (1 ciento)	Tomate (1 caja 30 lbs.)	Yuca (1 red 100 lbs)
1984	1.22	0.59	0.45	0.49	0.33	0.25	0.78	-----
1985	0.71	0.82	0.40	0.50	0.30	0.30	0.50	0.29
1986	1.00	1.00	0.47	0.68	0.46	0.42	0.57	0.38
1987	1.05	1.07	0.57	0.77	0.59	0.55	1.08	0.36
1988	1.21	1.16	0.61	1.15	0.64	0.58	1.00	0.56
1989	1.37	1.22	0.70	1.08	0.46	0.78	1.37	0.73
1990	1.80	1.45	0.79	1.14	0.60	0.91	1.89	0.50
1991	1.79	1.96	1.20	1.35	0.61	1.50	2.21	0.94
1992	2.10	2.62	1.24	1.21	0.75	1.12	3.14	1.07
1993	3.10	3.30	2.37	1.30	0.80	1.16	2.86	1.00
1994	2.15	4.04	1.68	1.52	0.89	1.28	4.03	1.17
1995	2.11	5.00	2.23	1.21	1.28	1.39	3.72	1.00
1996	2.70	4.82	2.80	1.67	0.72	1.60	2.90	1.49
1997	2.14	5.02	2.48	1.15	1.13	1.93	3.22	2.32
1998	3.19	5.57	2.33	1.97	0.92	2.00	3.88	-----
Promedio	1.84	2.64	1.35	1.15	0.70	1.05	2.21	0.79

Estructura del Mercado de Frutas y Vegetales en El Salvador



Fuente : PROXSAL de R. L.

VISION DE UNACOMERCIALIZACION EXITOSA

Nuestro éxito en la comercialización requiere que veamos todas nuestras actividades como un proceso que empieza desde el momento en que decidimos realizar una actividad comercial. Ya sea producir, vender o prestar servicios, siempre un buen resultado dependerá de que investiguemos, planifiquemos, ejecutemos y evaluemos.

Investigar significa que debemos tratar de "vender bien" cualquier cosa que pensemos. Es decir, debemos conocer que es lo que el mercado quiere y ofrecerlo. Por ejemplo, una agricultora que quiera sembrar Berenjenas, no debe sembrarlas sólo porque le gusten a ella, sino que debe saber si ese producto tiene demanda o interés de los clientes por adquirirla, debe saber más o menos un precio, en que época es la que adquiere mejor precio, que calidad y que cantidad le van a comprar y de ser posible como puede agregarle valor, si va ser al crédito o al contado, si lo va a llevar al mercado o no, etc. Es decir se deben hacer una serie de preguntas, cuya respuestas nos van a permitir planificar mejor la producción.

Planificar es el segundo paso en una comercialización exitosa. Consiste en tomar los resultados de nuestra investigación de mercado y con base a ellos, definir una *programación de producción* que incluye cual es el producto con el que vamos a trabajar, la calidad que buscamos, los tiempo para sembrar, cosechar y llevar al mercado (ya sea una o dos veces al año, ó continuamente), el manejo postcosecha que le daremos, si le agregaremos valor o no (empacándolo...). Además de la programación de producción, debemos elaborar un *presupuesto de producción* en el cual se deben incluir todos los costos que vamos a tener por realizar nuestra actividad. Estos son costos de materiales, de mano de obra, de empaque, de transporte, de promoción, de comercialización, etc. Nosotros debemos de conocer de antemano cuanto vamos a

comercialización, etc. Nosotros debemos de conocer de antemano cuanto vamos a gastar para poder tomar decisiones que nos hagan ganar lo que queremos ó proyectarnos sobre la base de los costos más bajos para evitar perder. El presupuesto es un instrumento poderoso para controlar nuestros negocios.

En tercer lugar, debemos ejecutar nuestro plan. Esta actividad es facil si ya tenemos los resultados de la investigado y hemos planificado de acuerdo a ello. Lo que debemos hacer es realizar todas las actividades que hemos planeado, controlando que las realicemos bien y que no gastemos de más. Ejecutar requiere que nos involucremos completamente con las actividades y que las hagamos bien. Para esto, es importante que tengamos *instrumentos de control administrativo (registros)* hechos para nuestras necesidades. Necesitamos ser responsables y sobre todo, muy ordenados.

Finalmente, el proceso de la comercialización requiere que se evalúen las acciones realizadas. Muchas veces, no olvidamos de realizar valoraciones sobre el éxito o no que tuvimos. Y sobre todo, dificilmente llegamos a identificar nuestros *factores de éxito* que nos permitan continuar en la senda de la comercialización exitosa.

En conclusión, debemos tomar en cuenta que comercializar es una actividad constante en la que debemos continuamente de realizar estos cuatro pasos, para poder tener buenos resultados siempre.

LA TIENDONA: MERCADO MAYORISTA EN EL SALVADOR.

La Tiendona, es el mercado mayorista por excelencia en el país, en ese lugar se concentran las operaciones más importantes en términos económicas de Vegetales, Frutas y Pescado, en menor medida granos básicos y frutas importadas, que reciben al nivel de importaciones, y abastecen el mercado nacional.

La estructura del mercado de frutas y vegetales en El Salvador, se articula sobre la base de esta pieza fundamental llamada La Tiendona,, cuya dinámica determina en gran medida la tendencia de precios de estos productos.

Este mercado mayorista, se encuentra ubicado cerca de la terminal de oriente, con dimensiones aproximadas de 5 manzanas , aunque a los alrededores, se extiende por tres manzanas a la redonda . Es el lugar donde a diario confluyen el 80% de las importaciones de frutas y vegetales procedentes de Guatemala, México y Honduras. Además de los productores nacionales. El otro 10% de las frutas y Vegetales, se orienta a otros mercados también importantes en esta área, tales como El Mercado Central o mercados regionales como San Miguel.

La Tiendona, abastece a su vez, a mercados municipales, locales, regionales, departamentales, a diferentes cadenas de supermercados a la agroindustria, hasta llegar al consumidor final.

La oferta y demanda que se presenta en el mercado mayorista a las primeras horas del día, de algún producto, tales como Tomate, Chile, Naranja, etc. define el precio barato o caro del mismo, el cual a manera de cascada llega al consumidor final, determinado por los precios salidos del mercado mayorista más importante del país.

Las tendencias de precios, manifestadas en La Tiendona, por el juego de oferta/ demanda y la relación directamente proporcional de la misma, que implica que a una mayor oferta de producto, manteniéndose la misma demanda de consumo, bajan los

precios, por lo contrario si disminuye la oferta y la demanda se mantiene o aumenta los precios suben; llega a ser tan determinante, que afectan incluso mercados regionales, tales como Corinto.

Esta región, es productor por excelencia de Tomate, y el precio del mismo en el mercado regional se mueven en dependencia de los precios que dicta a diario La Tiendona, no considerándose los costos de producción del producto, sino los precios que el tomate alcanza durante el día de acuerdo a la oferta del mismo procedente de Guatemala y Honduras, resultado de la salida de las cosechas al mismo tiempo de cientos de manzanas.

Esta relación mercado mayorista, mercados regionales, locales, consumidor final, en cuanto a oferta y demanda, es importante analizarse de cara a la necesidad de producir de manera programada sobre lo que pide el mercado, esto es parte de la investigación inicial que todo productor debe de hacer tomando en cuenta, que los elementos que debe considerar para la producción, no solamente se encuentra en la parte agrícola; sino aprovechar las mejores ventanas de precios, y esto lo dá la relación oferta /demanda de determinado producto, durante los diferentes meses del año.

COMERCIALIZACION DE VEGETALES Y FRUTAS EN CADENAS DE EMPAQUE Y REFRIGERACIÓN.

La comercialización de frutas y Vegetales, es una especialidad. Por su durabilidad estos productos, reciben el nombre de PERECEDEROS, es decir, que su vida después de cosechado es corta, sino se controla los niveles de temperatura, que permiten prolongarle la vida al vegetal. En este esfuerzo de prolongarle la vida al vegetal, y con ello mantener los niveles de frescura y calidad, es que se enmarca la cadena de empaque y refrigeración, con la cual se manejan los perecederos, que permite comercializar los vegetales y llevarlos al consumidor final, con una alta calidad aún después de días de cosechados.

Los productores, después de cosechado el producto, lo trasladan después de minutos de cortado a los centros de empaque, para dar inicio a un adecuado tratamiento post-cosecha de cada producto.

El tratamiento post-cosecha, lleva como propósito además de agregarle valor al producto, prolongarle la vida y frescura al vegetal, resultado de la limpieza y la hidratación. Limpieza que le permitirá retirar bacterias a través del adecuado recorte de hojas o parte dañadas, origen de descomposición.

Una vez limpio, desinfectado y empacado el producto, pasa a través de transportes refrigerados a cuartos fríos, en espera de su distribución, la cual se hace en camiones refrigerados, a temperaturas controladas, que permite mantener la calidad del vegetal preservando su frescura, garantizando con ello que llegue a los anaqueles de los supermercados frescos, listos para ser consumidos en excelente estado, resultado de una adecuada cadena de frío con refrigeración controlada, que tiene como único propósito preservar la calidad y frescura del producto.

Una vez vendido el producto, se completa con un adecuado sistema de cobro, que basado en registros fieles de los envíos de productos, provenientes de los centros de empaque, permite hacer los pagos correspondiente a los productores, resultados de toda la operación de comercialización de sus productos.

MANEJO POST-COSECHA

MANEJO POST-COSECHA: Es el tratamiendo que se le da al producto, después de cortado. Que tiene como propósito prolongarle la vida al vegetal y mantenerlo en buenas condiciones de calidad para su venta. Implica técnicas de corte, cuidado a la manipulación, tratamiento de limpieza , empaque y manejo de transporte.

VALOR AGREGADO: Acciones que tienen como propósito incorporar mayor valor al producto y venderlo a un mejor precio. Ejemplo: Los Vegetales se les agrega valor, lavandolos, desinfectandolos y empacandolos en bolsas, con una marca, que los diferencie de otros productos.

Manejo Post-Cosecha y Valor Agregado, son dos conceptos que van de la mano. Estos procesos que tienen como principal propósito prolongarle la calidad del producto, y aumentar su valor en función de obtener un mejor precio de venta , logrando mejores margenes de rentabilidad para el productor , conllevan una serie de procedimientos y tecnicas, que varian de producto en producto, Ejemplo: el tiempo de corte del tomate, no es el mismo de la lechuga, ni del pepino, ni del rábano, etc.

Esto implica, que la asistencia técnica debe de integrar en su plan de manejo, el adecuado tratamiento post-cosecha de cada producto, con el propósito de que el productor no lo maltrate y deteriore la calidad del mismo, resultado de la falta de información, Ejemplo: El pipian, pierde calidad y precio si su corte se pasa de 8 o 10 cms, el mercado lo prefiere pequeño y tierno, el transporte del producto , tambien es muy importante, la piel del pipian es muy delicada y si se translada en jvas o canastos sin colchón, tiende a mayugarse. En este sentido es importante definir estandares de calidad de cada producto, donde se definan las características que implica el producto de buena calidad . A manera de ejemplo se plantea las normas mínimas de que

contempla el estandar de calidad del maracuyá :

ESPECIFICACIONES POR CALIDAD:

Primera:

- A- Todo fruto de color verde pálido a amarillo.
- B- Libre de daños mecánicos, de plagas y enfermedades.
- C- Fruto Bien formado.
- D- Como mínimo 7 cms. De diámetro.

Segunda:

- A- Todo fruto de color verde pálido a amarillo.
- B- Libre de daños mecánicos, de plagas y enfermedades.
- C- Fruto Bien formado.
- D- Como mínimo 6 1/2 cms. De diámetro.

Tercera:

- A- Todo fruto de color verde pálido a amarillo.
- B- Libre de daños mecánicos, de plagas y enfermedades.
- C- Fruto Bien formado.
- D- Como mínimo 6 cms. de diámetro.

Desechable :

- A- dañado por plagas, reventado, con cicatrices de enfermedades.
- B- Abajo del tamaño o medidas.
- C- Remaduro (Arrugado)
- D- Mayugado.
- E- Bofo (falta de peso)

Nota: fruta que reúna condiciones de calidad y con tamaño abajo de 6 cms, será tomado a consignación.

El valor agregado, es un concepto que su desarrollo nos lleva al Centro de Empaque, lugar que reúne las condiciones mínimas de higiene , que permita limpiar y empacar el producto.

El Centro de empaque, se define como un lugar adecuado donde se continua el tratamiendo post-cosecha del producto, agregandole valor al mismo . Es un Centro de Trabajo, de los productores, concebido además como una fuente adisional de ingresos

familiares .

Algunas normas mínimas que debe reunir un Centro de Empaque.

- Limpieza .
- Control Sanitario.
- Equipo de trabajo Limpio.
- Control del agua que se utiliza.
- Que el agua tratada sea procesada.
- Uso de Uniformes.
- Limpieza personal.

Reglamento para el personal que trabaja en el Centro de Empaque:

- Limpieza personal.
- No usar Joyas, ni prendas de valor al estar trabajando.
- Uso del uniforme completo(gabachas y gorros).
- No comer, no fumar, no hablar innecesariamente, ni escupir en los puestos de trabajo.
- No presentarse enfermo a trabajar.
- Limpieza de manos a comenzar a trabajar y despues de utilizar sanitarios o cargar productos en depositos sucios.

EMPAQUE: Es el envoltorio que cubre ó protege el producto. Se define como el ropaje, con el que se presenta el producto. Este puede ser bolsa, bandeja cubierto con plástico, maya, etc.

Entre los empaque más utilizado se encuentra la bolsa en el que se empaca productos tales como lechugas, cebollines, espinaca, etc, previamente lavadas . Otro empaque muy usado es la bandeja, donde se presenta el maiz dulce, zanahorias, rabanos, fresas, etc. La maya, generalmente es usado para citricos, tales como naranjas, o productos cuya

casará es mas gruesa.

El tipo de empaque va de acuerdo al producto, ejemplo el pipian, un producto altamente sensible, jamas de recomendará empacar en maya, ya que solo el contacto con la piel del pipian, lo haria perder calidad. Sin embargo el ajo, la mapa, aún la manzana, puede ser productos que pueden ser presentados en maya. Otro ejemplo: La fresa por su delicadesa, se requiere un empaque que proteja más el producto tal como la bandeja, que protege su deterioro porque le proporciona una base.

De acuerdo a los productos y el manejo post-cosecha que requiera se definen dos lineas de empaque: Linea Humeda y Linea Seca.

La Linea Humeda, requiere agua, y generalmente se aplican a productos que requieren un lavado, y que no se deterioran con el agua, ejemplo lechuga, cebollin, rábano, zanahoria, espinaca y otros.

Procedimiento de empaque de la Linea Humeda:

- 1- Recibir el producto en canastos, jivas o costales.
- 2- Conteo y Clasificación.
- 3- Lavado:
 - A- Limpieza general: Primera pila, agua simple.
 - B- Limpieza especifica: Segunda pila, agua clorada ,limpieza con brocha.
 - C- Limpieza Final : Tercera pila, agua clorada.
- 4- Escurrimiento.
- 5- Revisión para empaque (Control de Calidad).
- 6- Empaque en bolsa.

7- Sellado.

8- Colocación en jvas y conteo.

9- Ingreso al cuarto frio.

La Linea Seca, se aplica a productos que se deterioran con el uso del agua ó que por su piel no necesitan de la misma y que solo requieren para su empaque limpieza y clasificación, ejemplos de estos : Pepino, ejote, tomate, chile, maracuyá , maíz dulce, entre otros.

La linea seca, se puede desarrollar bajo dos sistemas: Mecanizado y artesanal.

El sistema mecanizado requiere el uso de una maquina empacadora, cuyo principio, es prensar el plástico sobre una bandeja, previo calentamiento de una plancha a diferencia del sistema artesanal, cuyo principio, es prensar el plástico sobre la base de la presión en una superficie lisa.

Ambos sistemas obtiene el mismo resultado, un producto altamente presentable. El sistema artesanal, es aplicado en las zonas rurales donde no existe energia eléctrica , con idénticos resultados del sistema mecánizado, agregar valor al producto.

Procedimiento de empaque artesanal de la Linea Seca: (Producto Maiz Dulce)

- 1- Selección y Clasificación.
- 2- Limpieza: Corte de punta-tronco y hojas secas o muy grandes.
- 3- Desgarre o ventaneado, para ver el producto.
- 4- Selección de acuerdo a tamaño.
- 5- Colocación en bandeja: Tres ó cuatro.
- 6- Se coloca la bandeja en la mesa de empaque.

7- Se estira el plástico, envolviendo bandeja y la mitad.

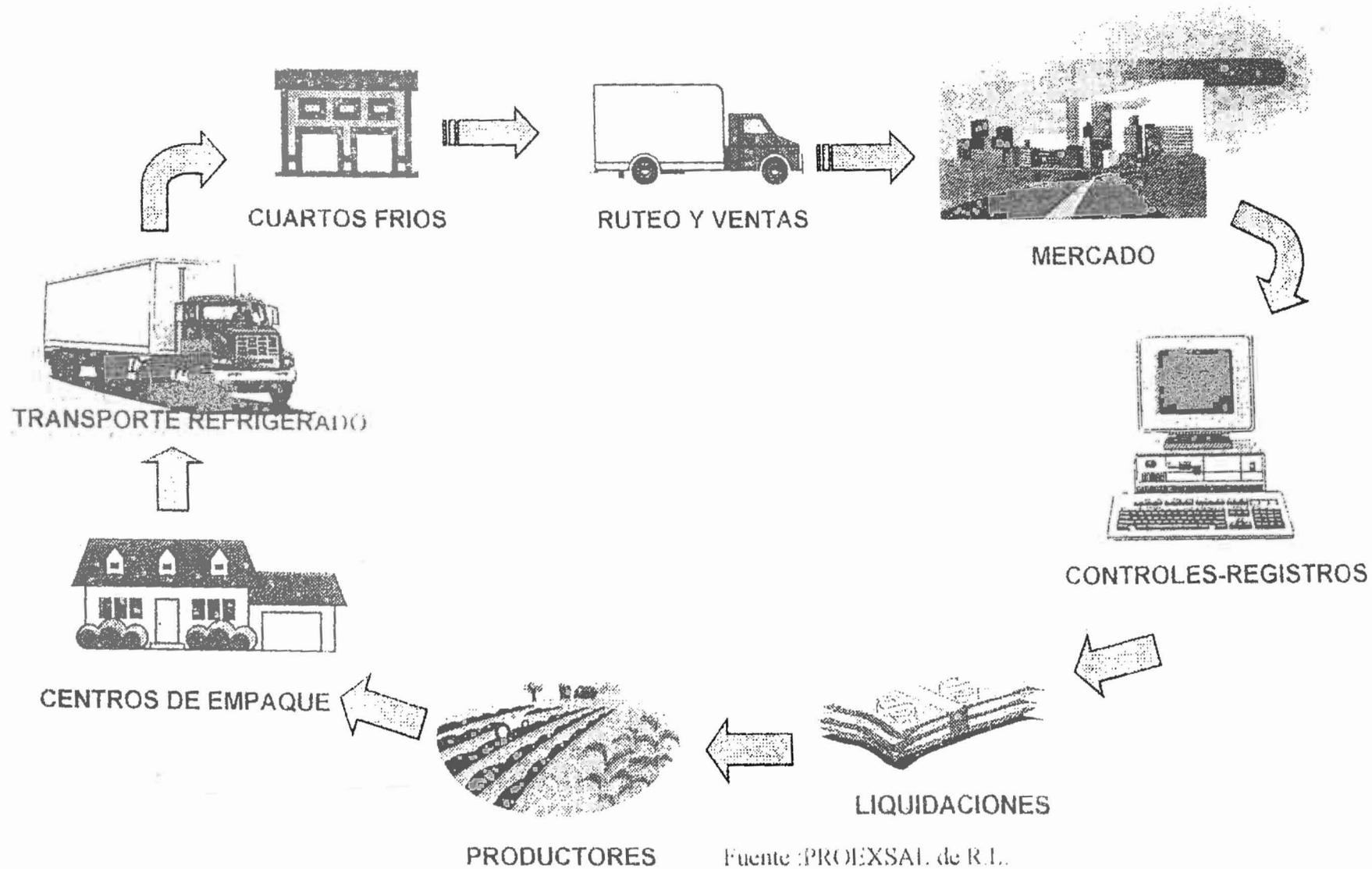
8- Se corta el plástico, se estira con presión hacia los lados.

9- Se presiona el plástico en la parte detrás de la bandeja,
quedando liso y estirado la parte de encima.

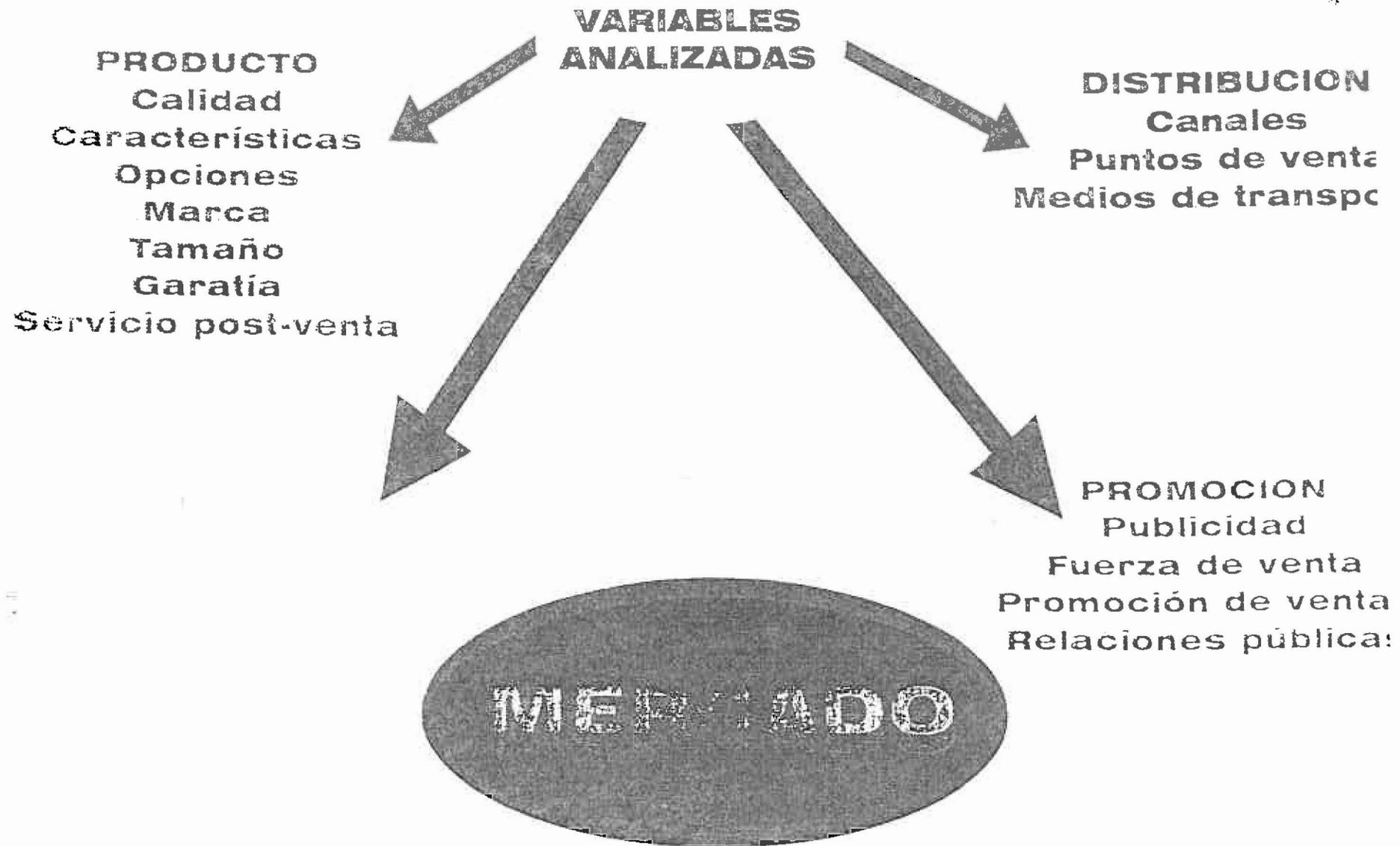
10- Se etiqueta y se coloca en jvas.

El empaque se complementa con una atractiva etiqueta, que representa la marca, que identifica y diferencia el producto para su comercialización en el mercado.

Comercialización de Vegetales y Frutas en cadenas de empaque y refrigeración

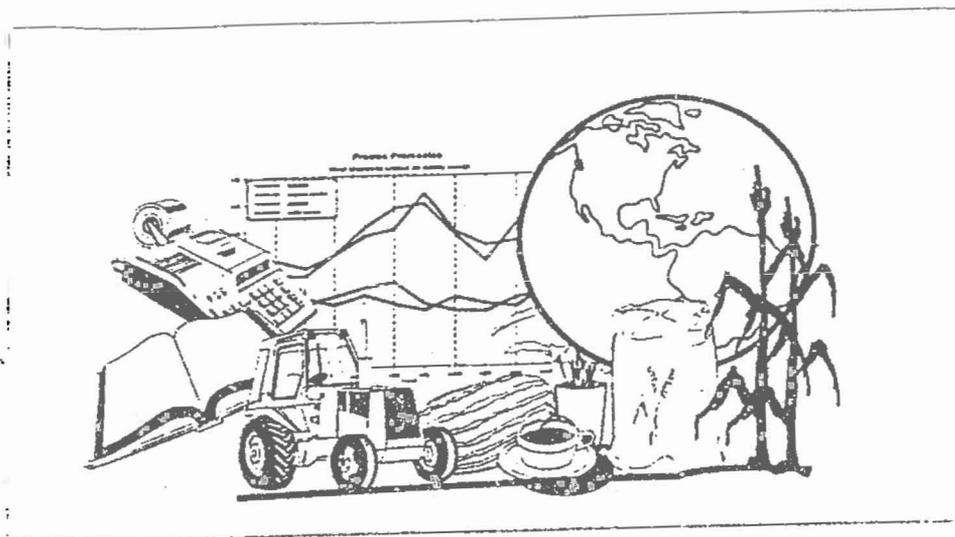


MERCADEO DE LA PRODUCCION DE VEGETALES DE LOS PRODUCTORES DE CHALATENANGO.



SEGUNDO DIPLOMADO EN "GESTION AGROEMPRESARIAL"

Módulo II: "Fundamentos de Administración y Recursos Humanos"
Tema: LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



crecer



UES



IICA

Proyecto Crecimiento Económico Equitativo Rural - CRECER - USAID
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA y
Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador

Abril - Septiembre 2000



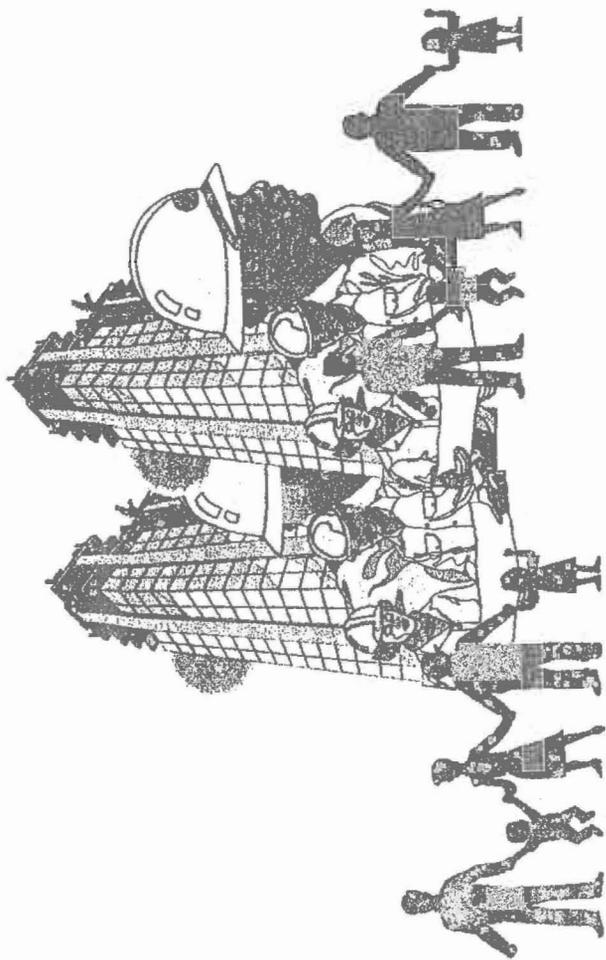
LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de Psicología Industrial, Organizacional, Sociología Organizacional, Ingeniería Industrial, Derecho laboral, Ingeniería de Seguridad, Medicina y otras. Esto debido a la complejidad cuando se trata de personas, por lo tanto decimos que para la Administración de Recursos Humanos no hay leyes ni principios universales, es CONTINGENCIAL. "Depende de":

- ♣ DE SU SITUACION ORGANIZACIONAL
- ♣ DE SU AMBIENTE
- ♣ DE LA CONCEPCION ORGANIZACIONAL ACERCA DE LAS PERSONAS Y SU NATRALEZA
- ♣ DE LA CALIDAD Y CANTIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS DISPONIBLES

A medida que éstos elementos cambian varía también la manera de administrar los recursos humanos, sin embargo existen técnicas que permiten hacer esta función más eficiente y eficaz las organizaciones.

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN ORGANIZACIONES



COOPERATIVAS

LOS ADMINISTRADORES DESDE DIFERENTES ENFOQUES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Clásicos (Enfoque Mecanicista)

- las reglas y reglamentos son parte importante para administrar.
- El dinero es el único incentivo válido para hacer producir a las personas.
- La supervisión es importante para asegurar el trabajo.
- Las ordenes deben ser claras y atendidas por las personas .
- Los modelos y patrones de trabajo deben obedecerse al pié de la letra.
- La orden debe ser comunicada y acatada.
- El conflicto no debe ser parte de la organización.
- Las personas tiene que trabajar, porque para eso se les paga.

Componente Moderno (Enfoque humanista 1920 - 1950)

- Fomento a las relaciones humanas.
- Aparte del dinero se motiva simbólicamente.
- Su comunicación es bilateral.
- Se dan Leyes para proteger al trabajador.
- Consideran los valores.



Enfoque Situacional Teoría Z

- Considera los valores sociales.
- Busca la productividad.
- Considera el contexto.
- Es protagónico.
- Sus relaciones las basa en valores.
- Existe un liderazgo horizontal.
- La motivación es parte importante.
- Desarrolla un sentido de responsabilidad comunitaria.

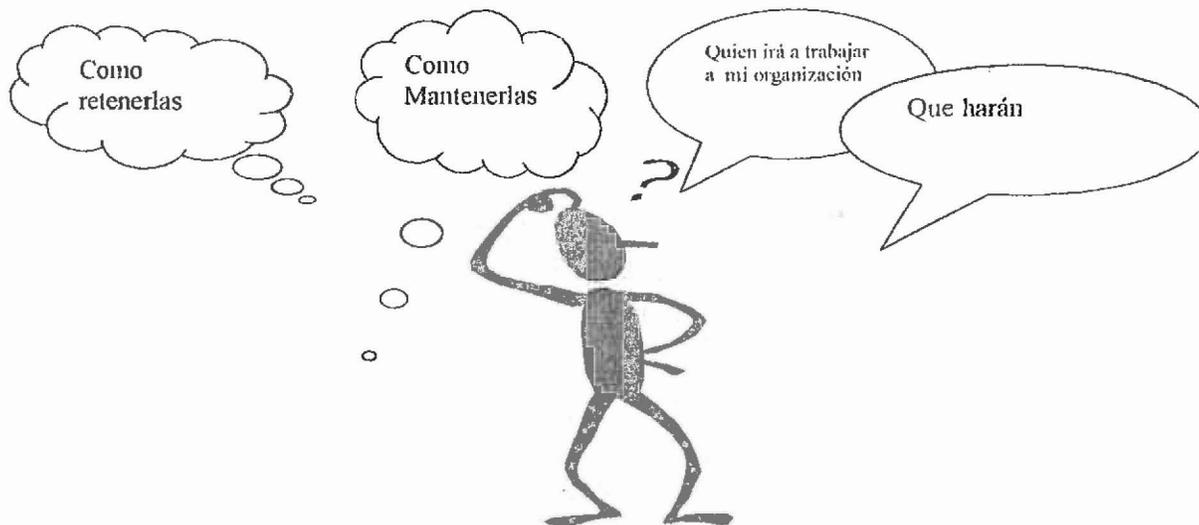


LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN ORGANIZACIONES COOPERATIVAS

- ◆ FUNDAMENTOS Y ENFOQUES PARA GERENCIAR RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.
- ◆ LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SUS PROCESOS.
- ◆ TECNICAS PARA ADMINISTRAR LOS RECURSOS HUMANOS.
- ◆ CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Melida Barrera

PROCESOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS



PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES
PROVISION	Quién irá a trabajar a nuestra Cooperativa. (Perfil)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Investigación en el Mercado laboral. ◆ Reclutamiento de personal ◆ Selección de Personal
APLICACIÓN	Que harán las personas en nuestra Cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Integrarlas ◆ Descripción y análisis de cargos ◆ Les evaluamos el desempeño
MANTENIMIENTO	Como mantenemos a las personas trabajando en Nuestras Organizaciones Cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacitación ◆ Desarrollo organizacional
SEGUIMIENTO Y CONTROL	Cómo saber quienes son y que hacen las personas en Nuestras Organizaciones Cooperativas.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Inventario de Recursos Humanos ◆ Bases de Datos ◆ Controles

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Propósito de la Admón. de Recursos Humanos:

Integrar, Desarrollar, mantener y retener Recursos Humano idóneo en la Organización

INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO.

- Ψ **Reclutamiento:** Proceso por medio del cual se buscan y atraen candidatos potenciales, capaces y calificados para ocupar cargos específicos dentro de la organización
- Ψ **Selección:** Proceso por medio del cual se elige dentro de una diversidad de candidatos, a aquel que reúna de mejor manera los requisitos necesarios para ocupar un puesto determinado
- Ψ **Contratación:** Proceso mediante el cual se legaliza los derechos y obligaciones que tanto el trabajador como la organización posee.
- Ψ **Inducción:** Proceso por el cual se hace una introducción adecuada del nuevo personal a la organización.

DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

- Ψ **Capacitación y Desarrollo:** Proceso mediante el cual se facilita a los miembros de una organización a desempeñarse eficientemente en sus tareas y actividades asignadas al puesto de trabajo.

MANTENIMIENTO DEL RECURSO HUMANO

- Ψ **Sueldos y Salarios:** Su importancia radica en lograr que los trabajadores reciban una remuneración Justa y equitativa, de acuerdo a un análisis del trabajo y las aptitudes del trabajador.
- Ψ **Prestaciones Laborales:** son las facilidades, ventajas y servicios que la organización ofrece a sus empleados para ahorrarles esfuerzo y proporcionarles estabilidad económica entre otras.
- Ψ **Higiene y Seguridad:** Actividades directamente relacionadas y orientadas a garantizar las condiciones personales y materiales de trabajo. Esta enfocada a los riesgos de la salud provenientes del desempleo de trabajo.

CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS:

- Ψ **Establecimiento de Sistemas de control:** (Ausentismo, Rotación, Licencias, Jubilaciones, promociones, transferencias)
- Ψ **Evaluación del Desempeño:** Proceso que proporciona a la organización información esencial y oportuna para la planeación del y para la toma de decisiones sobre este recurso.

GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS:

Esta referida a cómo propiciamos el ambiente para que los recursos humanos trabajando en grupos logren objetivos en las instituciones

CULTURA ORGANIZACIONAL:

Conjunto de principios y valores que una organización posee producto del tipo de liderazgo, motivación y comunicación que ejerce y que debe ser congruente con la Misión y Visión de la organización.

LIDERAZGO:

Capacidad para guiar y orientar a los demás a fin de lograr los objetivos de la organización-

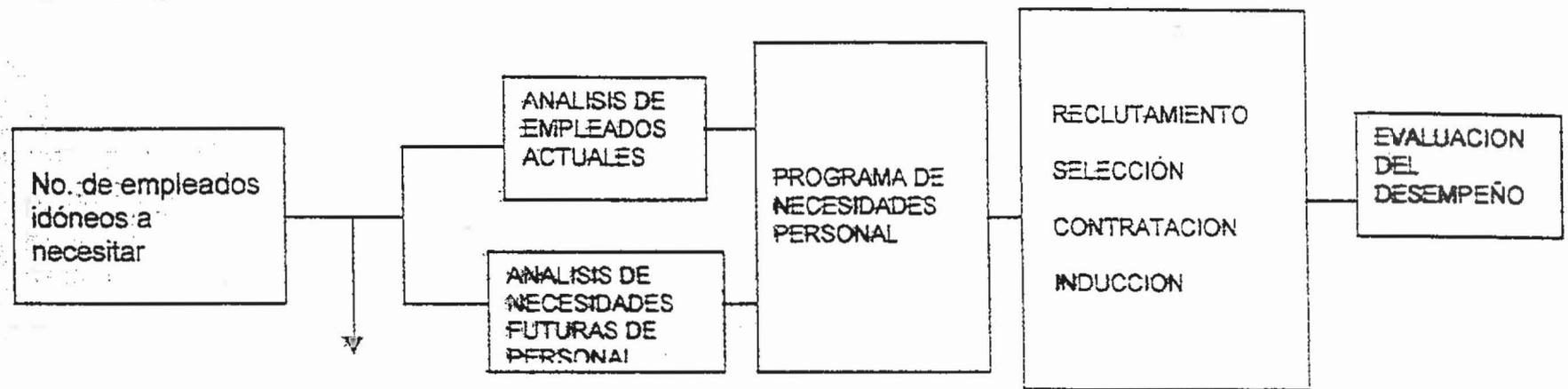
MOTIVACION:

Impulso que Inicia, Gula y Mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

COMUNICACIÓN:

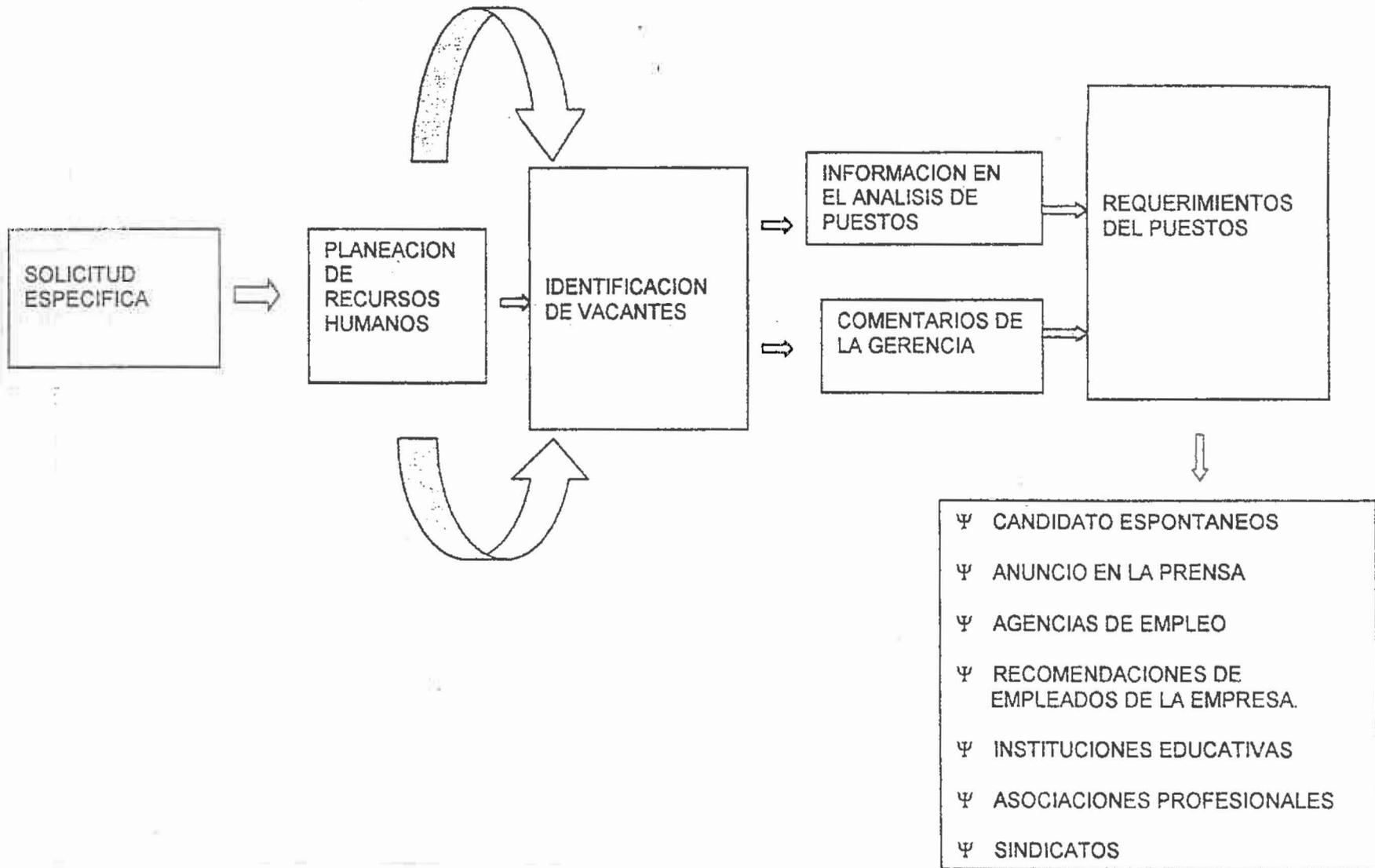
Proceso mediante se transmiten ideas, símbolos, conceptos y éstos son comprendidos por un receptor

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



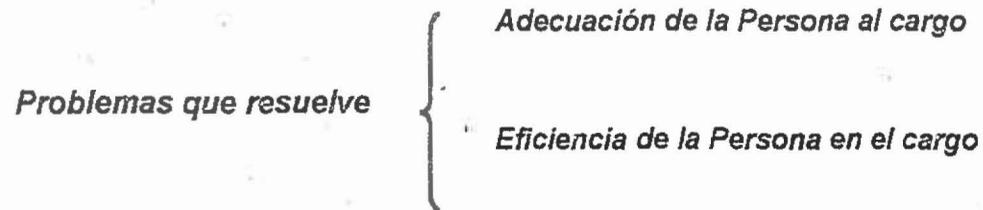
- Ψ Políticas de la Organización
- Ψ Proyectos
- Ψ Inventario de Recursos Humanos
- Ψ Análisis y Descripción De Puestos

PROCESO DEL RECLUTAMIENTO

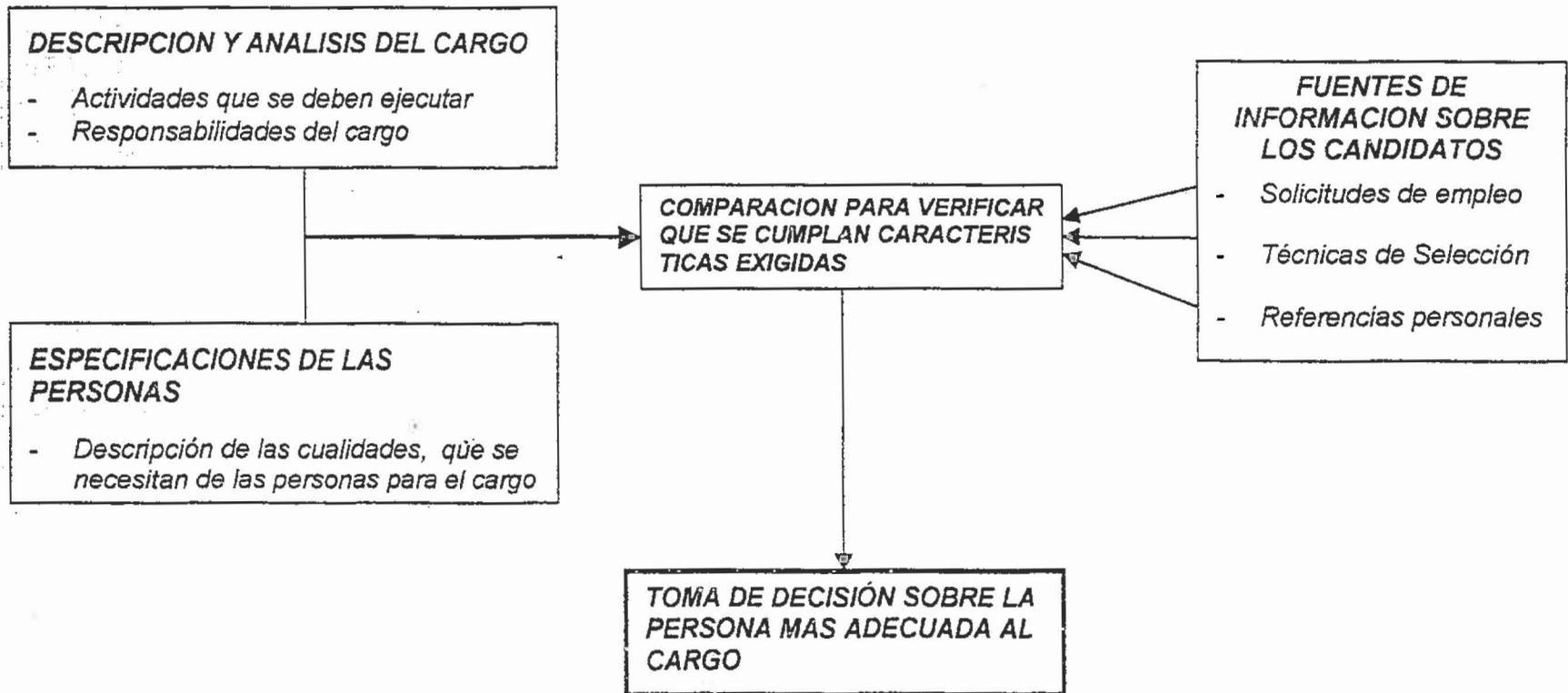


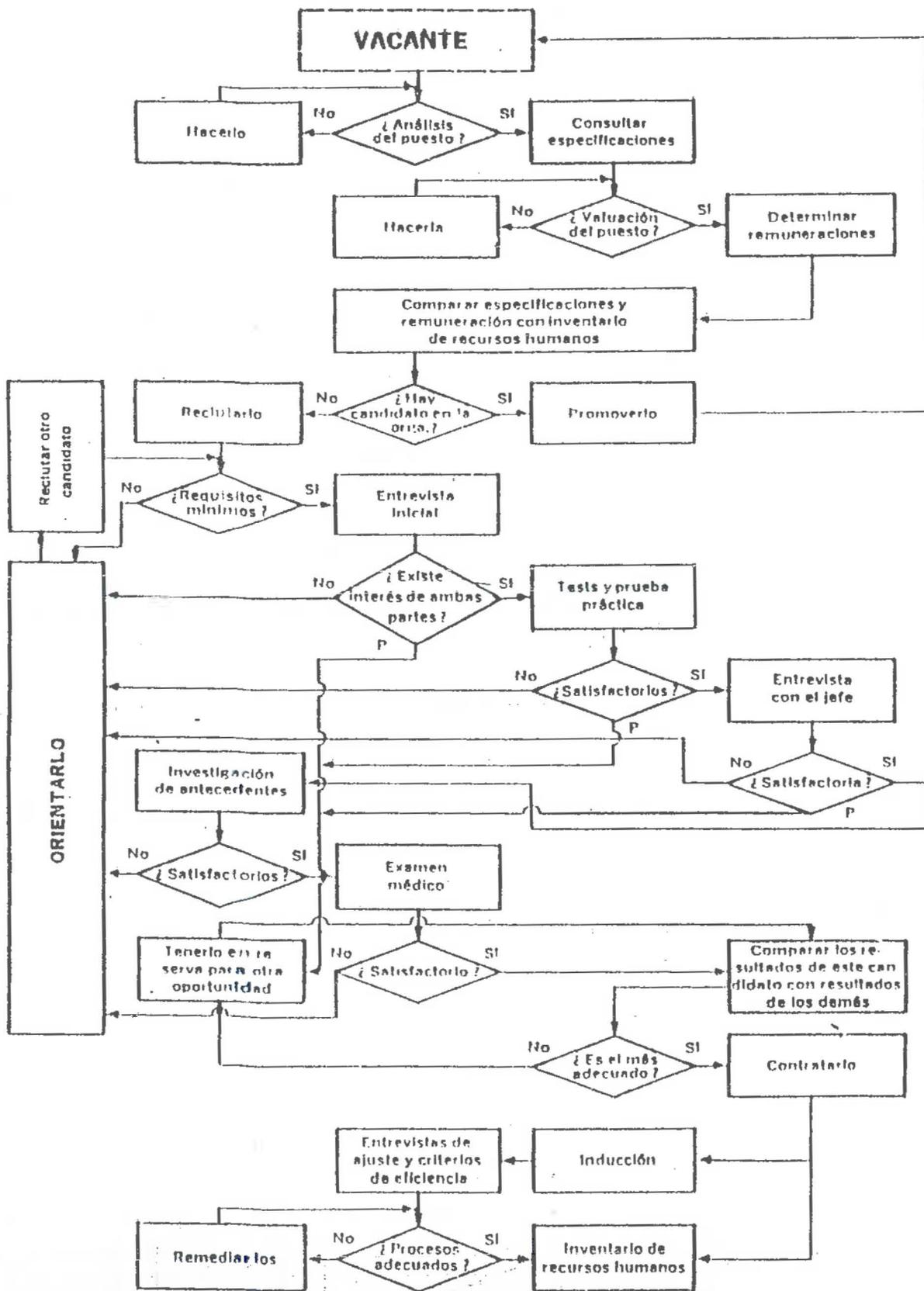
SELECCIÓN DE PERSONAL

Objetivo Básico: Escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la Organización.



PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL





P = Posiblemente

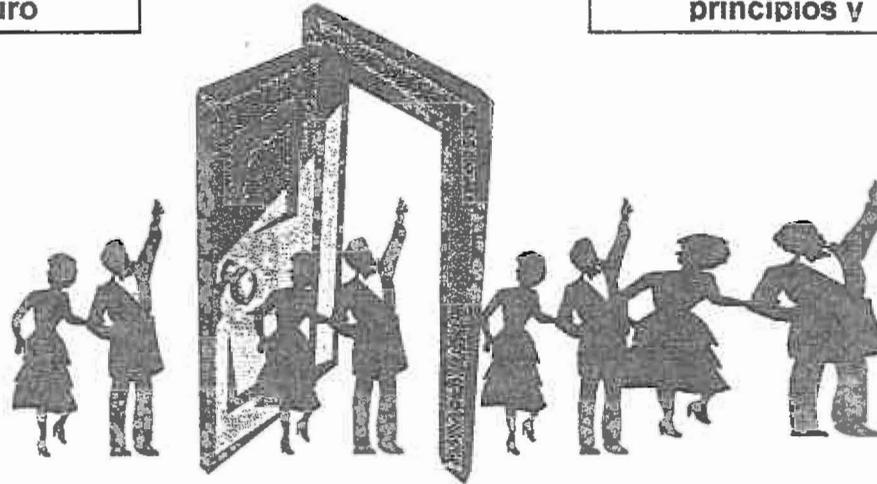
Diagrama de flujo del proceso de selección de personal.

VISION

Expresión de nuestros deseos y aspiraciones sobre le potencial de la organización al mediano y largo plazo, lo que establece un compromiso y un reto con el futuro

MISION

La finalidad específica que tiene una organización que la hace distinguirse de otra de su mismo tipo. En ella definimos los propósitos, valores y principios y



CULTURA

Representa el conjunto de principios y valores que una organización posee producto del tipo de liderazgo que ejerce. La Cultura la crean los líderes y lideresas y debe ser congruente con la Misión y Visión

METODOLOGIA PARA ELABORAR EL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.

1. Identifique el puesto:

Nombre del Puesto _____

Unidad Organizativa o departamento al que pertenece el puesto

Nombre de la Persona que Ocupa el puesto _____

Clase Ocupacional _____

2. Haga una Descripción General del Puesto:

(Esta se llenará después de haber descrito todas las actividades del Puesto)

3. Identifique las actividades actuales de cada puesto de trabajo. (En este apartado se toman las actividades tal y como las esta desarrollando la persona en el puesto sin quitar ni agregar nada)

Cada actividad debe ser acompañada con la frecuencia en que se realiza la actividad tomando como criterio los siguiente:

- Eventual: 2 o 3 veces al año
- Frecuente: 2 o 3 veces por mes
- Constante : 2 o 3 veces por semana

No.	ACTIVIDAD	Constante	Frecuente	Eventual

4. Analizar las actividades:

- ◆ Redacte las actividades con un solo verbo en presente.(ej. Recibir, elaborar)
- ◆ Revise si son actividades o funciones (recuerde que la actividad se puede medir y la función es mas general).
- ◆ Revise que no repitan las actividades y que se coloquen desde la más compleja a la menos compleja (Es decir de la más difícil a la más facil)
- ◆ Revise la periodicidad con que se realiza (o sea cada cuanto se hace).
- ◆ Haga un análisis si todas las tareas corresponden al puesto (En esta parte puede quitar y agregar según su experiencia.

Revise con el Jefe de unidad a la cual está asignado el puesto de trabajo, y luego con el equipo que esté haciendo el levantamiento de los puestos, quienes revisaran, modificara y validara las actividades.

Agrupe todos los puestos similares y seleccione los puestos tipos. (Todo aquel que representa un grupo de puestos similares)

5. Revise todas las actividades y en cuatro líneas resuma la actividad general del puesto. Esta puede describirse como el objetivo del puesto.

PERFIL DEL PUESTO.

Tomando en cuenta las actividades del puesto analizado determine el Perfil del Puesto. (Este se refiere a todos los requisitos, atributos y condiciones del puesto necesarios para ser desempeñado).

Ejemplos:

a) Educación Formal Necesaria: Esta es toda aquella que está acreditada por título académico oficialmente reconocido.

EDUCACION FORMAL NECESARIA	NIVEL

- b) **Educación no formal necesaria de acuerdo al puesto a desempeñar : Se refiere a cursos, capacitaciones. Estas pueden no estar acreditadas por reconocimiento oficial.**

EDUCACION NO FORMAL NECESARIA	TIEMPO

- c) **Experiencia laboral previa.**

Ocupaciones o funciones que ha realizado de acuerdo al puesto que ha desempeñado, (estas deben especificar los años deseados).

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA	AÑOS

- d) **Conocimientos necesarios.**

Estos pueden ser adquiridos por experiencia o en cursos, talleres y seminarios asistidos.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS	APLICACIÓN

e) Habilidades y destrezas

(Ej. Habilidad en el manejo de números, capacidad de análisis y síntesis, puede relacionarse con los demás, etc.)

f) Condiciones personales: (Éjem. Edad, Genero, Zona de residencia

g) Luego con todos los puestos tipos levantados agrupe los similares y establezca la familia de cargos o Clase Ocupacional .

Ejemplo: Contador, auxiliar de contabilidad, tenedor de libros.

Clase ocupacional para todos estos puestos será: Contador

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO
PERSONAL PERMANENTE

No. _____

En cumplimiento a lo estipulado por el Código de Trabajo vigente, COOPEBRISAS del domicilio de San Salvador, que en adelante denominaremos "La Empresa" representada por su

_____ Sr.(a) _____

_____ mayor de edad, del domicilio de San Salvador, salvadoreño (a), con cédula de identidad personal

No. _____ Expedida en _____ celebra contrato individual

de trabajo con _____; salvadoreño (a),

edad _____ Estado civil _____ Profesión u oficio _____

Domicilio _____ Dirección _____

_____ Cédula de identidad personal No. _____ Expedida en _____

_____ con fecha _____

Otros documentos de identidad personal _____

El presente contrato de trabajo estará sujeto a las estipulaciones siguientes:

1) El empleado se compromete a desempeñar labores de _____ y demás labores afines o anexas a cualquier otro cargo que se le asigne en la Empresa, siempre que sea compatible con su categoría.

2) El presente contrato se celebra por tiempo indefinido.

La antigüedad se computará a partir de _____

Queda estipulado que los primeros treinta días serán de prueba.

3) El horario de la jornada de trabajo será: _____

Dicho horario podrá modificarse cuando las necesidades de la Empresa lo requieran.

Podrá ejecutarse trabajos extraordinarios con autorización verbal o escrita de la Gerencia de la Empresa.

4) El salario que recibirá el empleado por sus servicios será de ₡ _____

que se pagará por quincenas vencidas en las oficinas de la Empresa.

5) Personas que dependen económicamente del empleado:

Nombre _____ Edad _____ Parentesco _____

Nombre _____ Edad _____ Parentesco _____

Nombre _____ Edad _____ Parentesco _____

En fé de lo anterior, firmamos el presente contrato individual de trabajo por triplicado en

San Salvador, a los _____ días, del mes de _____ de mil novecientos noventa y _____

GUIA PARA LA APLICACION DE INSTRUMENTO DE EVALUACION

La presente información se ha elaborado a efecto de facilitar la aplicación correcta del instrumento de evaluación correspondiente . En ella se define paso a paso; los criterios y conceptos que deberá tener presente en la aplicación del mismo.

1- NOMBRE:

Anote exactamente el nombre de la persona que será evaluada.

2- FECHA :

Se refiere al día, mes y año en que se aplica el instrumento de evaluación.

3- CARGO :

Se refiere a la denominación que dentro de la organización le corresponde al trabajador, según las funciones que realiza.

4- SECCION:

Anote el nombre de la unidad, en donde el trabajador desarrolla sus funciones.

CONSIDERACIONES:

- a) A continuación se establecen cinco niveles de cumplimiento con su correspondiente ponderación, los cuales deberán utilizar para señalar según su valoración el término que mejor identifique la forma en que el trabajador cumple con los criterios de evaluación.
- b) El instrumento está diseñado sobre una escala de cien (100) puntos distribuidos de la siguiente manera

I- Desempeño de la función _____ 40 puntos

- Producción _____ 10 puntos
- Calidad _____ 10 puntos
- Conocimiento _____ 10 puntos
- Cooperación _____ 10 puntos

II- Características individuales _____ 30 puntos

- Comprensión _____ 10 puntos
- Creatividad _____ 10 puntos
- Realización _____ 10 puntos

III- Evaluación complementaria _____ 30 puntos

- Adaptación General _____ 10 puntos
- Superación _____ 10 puntos
- Trabajo en Equipo _____ 10 puntos

c) Cada nivel de cumplimiento a su vez tiene un valor, tal cual se establece en el instrumento, así:

	Grado		Equivalente
Optimo _____	A	≡	1.00
Sobre la media _____	B	≡	0.80
Media _____	C	≡	0.60
Debajo de la media _____	D	≡	0.40

d) En la aplicación del instrumento debe considerar, todos los elementos antes señalados para conocer sus resultados. Ejemplos de la aplicación del instrumento es el siguiente:

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

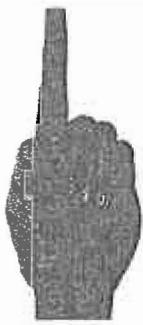
Nombre: _____ Fecha: ____/____/____

Cargo: _____ Sección _____

Criterio de Evaluación Concepto De evaluación	Optimo	Sobre la Media	Media	Debajo de la media
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D

I- Desempeño de la Función	Valor Ptos.	Grado	Equiv alente	Result ado
1- Producción: Es la cantidad de trabajo que normalmente realiza la persona que se evalúa	10	A	1	10
2- Calidad: Son las características con que presenta el trabajo realizado(orden, aseo, etc).	10	A	1	10
3- Conocimiento del trabajo: Es la experiencia o facilidad con que realiza las funciones asignadas	10	B	0.8	8
4- Cooperación: Voluntad de trabajo y ayuda a la empresa, la jefatura y a compañeros de trabajo	10	B	0.8	8
II- Características Individuales				
1- Comprensión: Facilidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas	10	B	0.8	8
2- Creatividad: Capacidad de resolver problemas, definir y aportar ideas buenas.	10	B	0.8	8
3- Realización: Capacidad de poner en marcha nuevas ideas, aportadas por el u otra persona.	10	B	0.8	8
III- Otros aspectos de evaluación				
1- Adaptación general: Facilidad con que se adapta al lugar de trabajo y al cargo asignado.	10	B	0.8	8
2- Superación: Interés por buscar superarse en su trabajo y en lo personal	10	C	0.6	6
3- Trabajo en equipo: Capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en grupo	10	D	0.4	4
RESULTADO				78

La evaluación del trabajador, estará definida por la sumatoria de los puntos de resultados obtenidos en I+II+ III.



RECOMENDACIONES CUANDO DE A CONOCER LOS RESULTADOS DEL DESEMPEÑO A LA PERSONA EVALUADA.

A. NO PIERDA DE VISTA LOS OBJETIVOS

- ◆ Hágale saber al empleado “ que tal lo está haciendo”.
- ◆ Muéstrole el RECONOCIMIENTO debido y justo
- ◆ Invítelo a mejorar su desempeño proporcionándole la oportunidad de revisar sus objetivos y resultados.
- ◆ Mejore la RELACION Jefe-colaborador a través de la discusión franca y abierta en AMBOS SENTIDOS.
- ◆ Señálele ACCIONES ESPECIFICAS de desempeño y planeación del mejoramiento personal.
- ◆ Eleve la SATISFACCION del empleado al sentirlo a USTED, interesado en él y reconocido por su esfuerzo.

B. TOME LAS SIGUIENTES ACTITUDES

- ◆ DEBE SER CONSTRUCTIVO . Preparar UNA lista de defectos produce irritación y desaliento.
- ◆ Evitar crear una barrera por la relación de autoridad, induciendo a sentir que la tarea de evaluar es COMPARTIDA por ambos.
- ◆ Tener un deseo real de ayudar al colaborador a desarrollarse y progresar.

C. ALGUNAS SUGERENCIAS QUE PUEDEN AYUDAR.

- ◆ Cuando llame al trabajador evaluado, programe el tiempo suficiente y evita interrupciones.
- ◆ Disminuya la tensión creando un ambiente de Confianza y Libertad.
- ◆ Hágalo participar con usted en la identificación de las características sobresalientes de su desempeño.
- ◆ No señale al culpable, trate de encontrar juntos una solución.
- ◆ No lo compare con otros. Mida el desempeño exclusivamente con las metas en relación al trabajo que desempeña.
- ◆ No haga Promesas que no esté seguro de cumplir.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Nombre: Salvador Urutis

Fecha: 27 / 05 / 2000

Cargo: Ministro de Agricultura

Sección Ministerio de Agricultura

Criterio de Evaluación Concepto De evaluación	Optimo	Sobre la Media	Media	Debajo de la media
	Grado A 10 (1.00)	Grado B 9 (0.8)	Grado C 8 (0.6)	Grado D 6 (0.4)

I- Desempeño de la Función	Valor Ptos.	Grado	Equiv alente	Resultado
1. Producción: Es la cantidad de trabajo que normalmente realiza la persona que se evalúa	10	C	6	6
2- Calidad: Son las características con que presenta el trabajo realizado (orden, aseo, etc).	10	C	6	6
3- Conocimiento del trabajo: Es la experiencia o facilidad con que realiza las funciones asignadas	10	C	6	6
4- Cooperación: Voluntad de trabajo y ayuda a la empresa, la jefatura y a compañeros de trabajo	10	D	04	4
II- Características Individuales				
1. Comprensión: Facilidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas	10	C	6	6
2- Creatividad: Capacidad de resolver problemas, definir y aportar ideas buenas.	10	D	4	4
3- Realización: Capacidad de poner en marcha nuevas ideas, aportadas por el u otra persona.	10	C	6	6
III- Otros aspectos de evaluación				
1- Adaptación general: Facilidad con que se adapta al lugar de trabajo y al cargo asignado.	10	C	6	6
2- Superación: Interés por buscar superarse en su trabajo y en lo personal	10	B	0.8	8
3- Trabajo en equipo: Capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en grupo	10	D	04	4
RESULTADO				56

La evaluación del trabajador, estará definida por la sumatoria de los puntos de resultados obtenidos en I+II+ III.

LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS

VISION

Expresión de nuestros deseos y aspiraciones sobre le potencial de la organización al mediano y largo plazo, lo que establece un compromiso y un reto con el futuro

MISION

La finalidad específica que tiene una organización que la hace distinguirse de otra de su mismo tipo. En ella definimos los propósitos, valores y principios y



CULTURA

Representa el conjunto de principios y valores que una organización posee producto del tipo de liderazgo que ejerce. La Cultura la crean los líderes y lideresas y debe ser congruente con la Misión y Visión



IDENTIDAD COOPERATIVA.

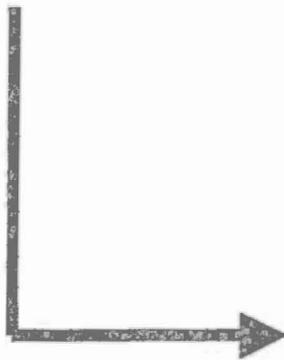
Una Cooperativa es una sociedad autónoma formada por personas unidas voluntariamente para satisfacer sus comunes necesidades, aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad compartida gobernada democráticamente.

SE BASAN EN VALORES

- ▼ AYUDA MUTUA
- ▼ RESPONSABILIDAD
- ▼ DEMOCRACIA
- ▼ IGUALDAD, EQUIDAD
- ▼ SOLIDARIDAD

CREEN Y PRACTICAN.

- ▼ ETICA
- ▼ HONESTIDAD
- ▼ TRANSPARENCIA
- ▼ RESPONSABILIDAD SOCIAL
- ▼ COMPROMISO



LIDERAZGO

.CONCEPTO

.LIDERES

.LIDERAZGO E INVOLUCRAMIENTO

.DIEZ MANDAMIENTOS PARA EL LIDERAZGO EXCELENTE

EL LIDERAZGO E INVOLUCRAMIENTO

EL LIDER EN LOS DEMAS

- ◆ Escuchar para aprender
- ◆ Ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona
- ◆ Elogio, reconocimiento y justa recompensa
- ◆ Manejar los errores, las quejas y la crítica.
- ◆ Disminuir el temor y generar confianza.



EL LIDER EN MÍ

- ◆ Sea usted mismo
- ◆ Visión personal y objetiva
- ◆ Autoestima
- ◆ Respeto para los demás
- ◆ Ayudar a las personas a convertirse en aquello que son capaces de llegar a ser



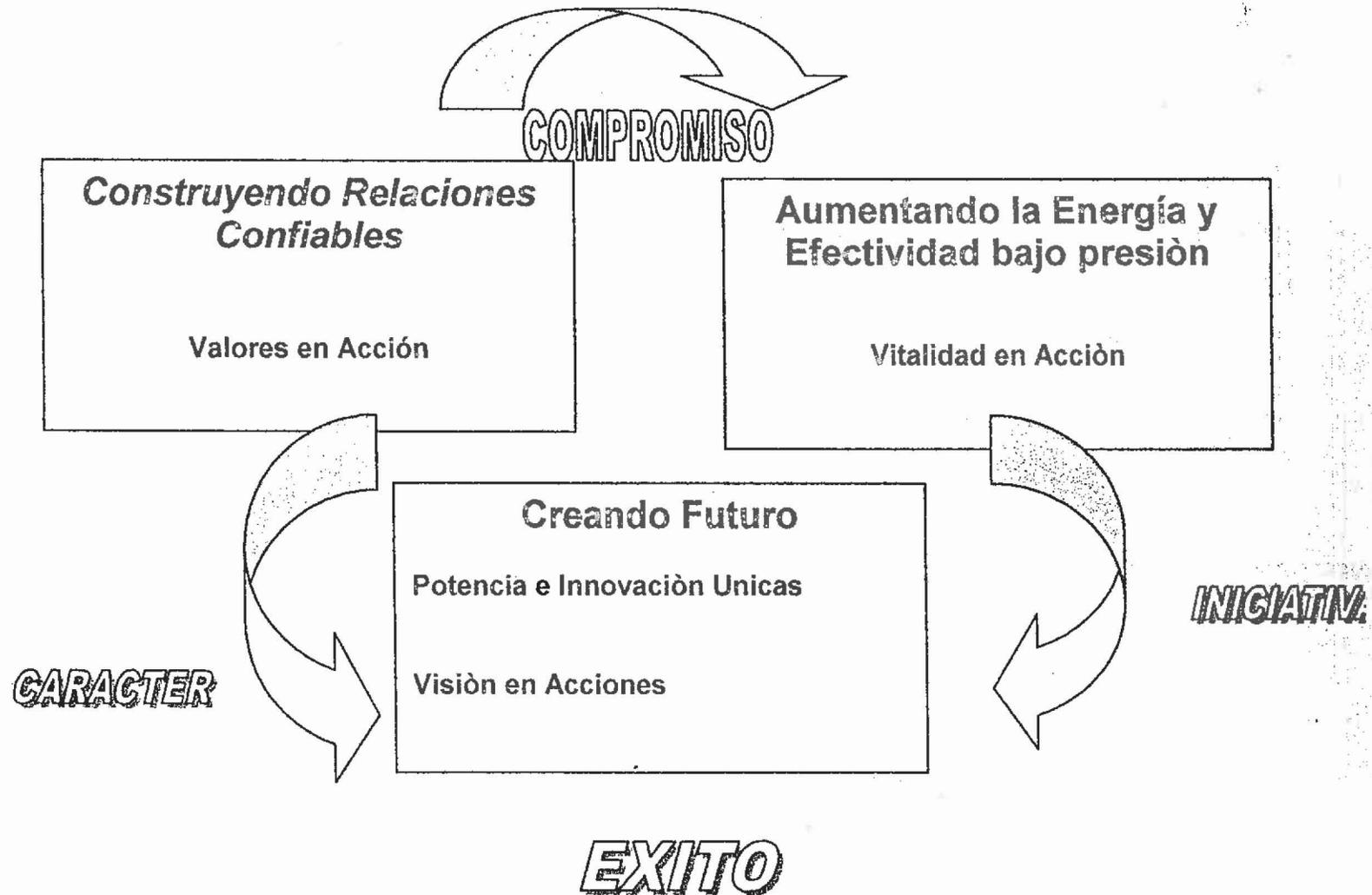
EL LIDER EN NOSOTROS

- ◆ Visión y Misión
- ◆ Facultamiento
- ◆ Compartir la gloria
- ◆ Aprender de los errores



LIDERAGO

CAPACIDAD PARA GUIAR, ORIENTAR A LOS DEMAS A FIN DE LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.



LIDERAZGO E INVOLUCRAMIENTO



Puntos claves para descubrirse como lider.

- ◆ **Respetar de verdad a los demás es el fundamento de la motivación**
- ◆ **Las personas trabajan por dinero pero recorren el kilómetro extra por el reconocimiento, el elogio y las recompensas.**
- ◆ **Se es rápido para admitir los errores y lento para criticarlos. Por encima de todo sea constructivo.**
- ◆ **Establezca objetivos claros, desafiantes y alcanzables**
- ◆ **Los líderes nunca pierden su concentración. Mantienen la vista fija en el cuadro general.**
- ◆ **La comunicación se construye en base a relaciones de confianza**
- ◆ **La motivación jamás puede ser forzada, las personas tienen que desear llevar a cabo un trabajo.**
- ◆ **No existe nada más efectivo y satisfactorio que mostrar un genuino interés en los demás.**
- ◆ **Dar un paso fuera de si mismo para descubrir lo que es importante para los demás.**
- ◆ **Nadie es más persuasivo que un buen oyente.**

LA FABULA DE LA ESCUELA DE ANIMALES

Una vez un grupo de animales decidieron que iban a hacer algo para resolver los problemas del nuevo mundo y organizaron una escuela. Adoptaron un programa de actividades que consistía en correr, nadar, volar y escalar. Todos los animales debía inscribirse en todos los cursos del programa para poder así hacer más fácil su administración.

El pato era superior en al natación, mejor que su maestro.... también era muy bueno para volar, pero su capacidad para correr era muy limitada. Porqué era tan malo el pato para correr, tuvo que quedarse después de clase para practicar como correr mejor y tuvo que dejar de practicar la natación. Estuvo practicando tanto que la membrana interdigital se le desgastó y su habilidad para la natación se deterioró. Funcionar a un nivel medio era aceptable en la escuela y a nadie le preocupaba, solamente al pato.

El conejo era el mejor para correr, pero le dio un ataque de nervios con tantas tareas en la clase de natación.

La ardilla era superior en escalar, hasta que se frustró en la clase de vuelo, pues su maestro la hacía volar de arriba hacia abajo. La clase de correr también le daba muchos problemas, de tanto correr se le acalambraron las patas. En la clase de correr tuvo una calificación "D" y su clase de escalar para la que era tan buena, logro tan solo una calificación de "C".

El águila era el animal que presentaba más problemas, por lo que tenía que ser disciplinada constantemente. En la clase de escalar era siempre la primera en llegar a la meta señalada, pero insistía en usar sus propios métodos para lograr el objetivo.

Al final del año escolar un águila anormal que nadaba y corría bien, pero escalaba y volaba poco, tenía el promedio más alto del grupo.

Los perros del campo, se quedaron sin escuela y pelearon los impuestos, porque la administración no quiso incluir excavación en el programa de clase. Matricularon a sus perritos como aprendices de los tejones y después se organizaron con las taltuzas y formaron una escuela privada que tuvo bastante éxito.

COMUNICACIÓN

- . LA COMUNICACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS
- . CONDICIONES QUE AFECTAN EL MENSAJE
- . BARRERAS COMO VENCERLAS
- . HABILIDADES PARA ESCUCHAR



Incorporación de nuevas ideas

Comunicación de proyectos

El Consejo Directivo, debe transmitir al Grupo Gerencial:

- **Impresiones**
- **Comunicar su percepción de las cosas.**
- **Marcar el énfasis**
- **Priorizar problemas**



Reacción Positiva

Para completar el esfuerzo es necesario repetir esta práctica a cada nivel, para que los otros grupos trabajen como células, que de acuerdo a sus responsabilidades específicas dentro de la institución, detallen el problema y la solución que les compete.

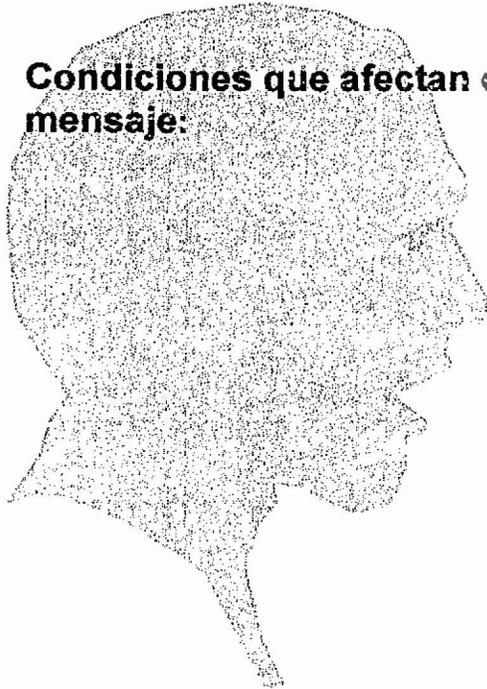
Se debe buscar que se incorporen en la cultura de la Institución, **el trabajo en equipo**, como uno de sus valores y el **liderazgo directivo** como una de sus características.



- ✓ **Otra forma de Comunicamos es mediante el trato cotidiano, aun con otros no directamente relacionados.**
- ✓ **Los Directivos no deben encerrarse en sus oficinas, sino procurar contacto personal y comentar con todos los proyectos más relevantes de la Organización.**
- ✓ **No existe el liderazgo por cartas o memorandum, hacerlo efectivo requiere el trato personal.**
- ✓ **Convencer, involucrar, hacer sentir que no son proyectos de los Directivos, sino de la Cooperativa y que todos los asociados por modestos que sean, participan de ellos, lo cual significará finalmente el éxito de todo el conjunto.**

LA COMUNICACIÓN

Condiciones que afectan el mensaje:



- 1- **Habilidad**
- 2- **Actitud**
- 3- **Conocimiento**
- 4- **Sistema Sociocultural**

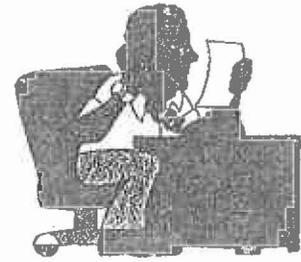
Barreras o interferencias de la Comunicación :



- ✓ **Filtrado**
- ✓ **Selección**
- ✓ **Emociones**
- ✓ **Lenguaje**
- ✓ **Indicaciones no verbales**

Como vencer las barreras

- ❖ Use retroalimentación
- ❖ Simplifique el lenguaje
- ❖ Limite las emociones
- ❖ Observe las indicaciones no verbales



HABILIDADES PARA ESCUCHAR

ESCUCHAR EN FORMA ACTIVA

Intensidad

Empatía

Aceptación

Responsabilidad

ESCUCHAR ACTIVA Y EFICAZMENTE

Hacer contacto visual

Mover la cabeza efectivamente

Usar expresiones faciales apropiadas

Evitar emociones o ademanes distractores

Formular preguntas

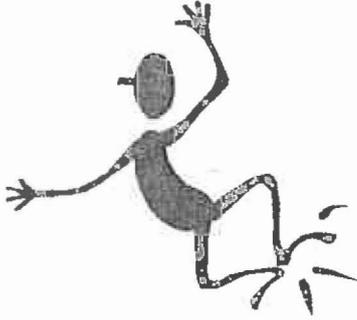
Parfrasear

No interrumpir el mensaje.

MOTIVACIÓN

- .TIPOS DE MOTIVACION
- .CONDUCTAS DEFENSIVAS

MOTIVACION



El comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones.

Las personas están interesadas en comportarse de determinada manera para obtener una satisfacción, como consecuencia de sus comportamiento.

MOTIVACION

IMPULSO QUE INICIA, GUIA Y MANTIENE EL COMPORTAMIENTO, HASTA ALCANZAR LA META U OBJETIVO DESEADO.

TIPOS DE MOTIVACION

**MOTIVACION
INTRINSICA**

**SURGE DENTRO DEL
SUJETO, OBEDECE A
MOTIVOS INTERNOS**



Ejemplo:

Necesidad de aprender para saber, necesidad de hacer bien las cosas para satisfacción propia.

**MOTIVACION
EXTRINSICA**

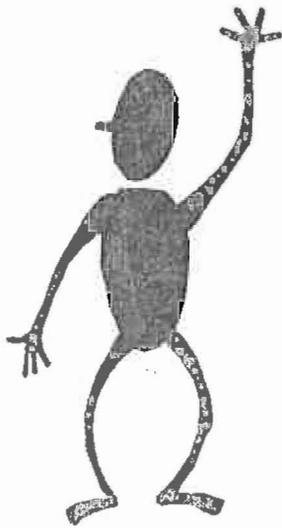
**SE ESTIMULA DESDE
EL EXTERIOR OFRECI
ENDO RECOMPENSAS**



Ejemplo:

Llegar a tiempo al trabajo para ganar un bono de puntualidad.

Cuando una persona es incapaz de satisfacer una necesidad, luego del esfuerzo de conductas desplegado, se da cuenta de su realidad, la asume y siente la necesidad de defender su ego o su yo, porque reconoce que el fracaso es solo el resultado de una acción incorrecta o de una variable fuera de su control, entonces está presentando una conducta constructiva.

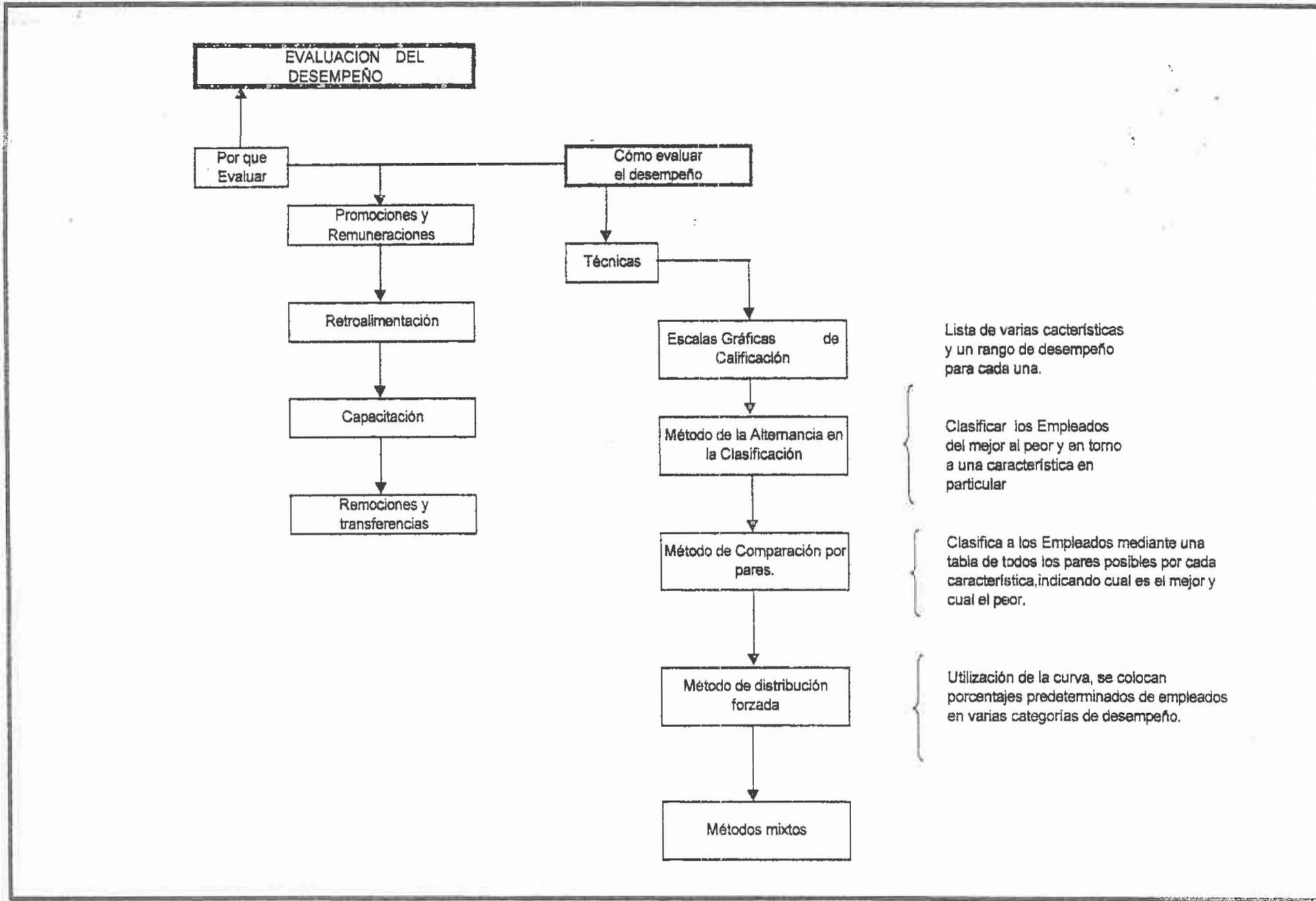


**LA CONDUCTA DEFENSIVA ES INCONSCIENTE,
ES DECIR, LA PERSONA REACCIONA
AUTOMATICAMENTE UTILIZANDO UN
MECANISMO DE DEFENSA INCONSCIENTE COMO
REACCION A LA FRUSTRACION**



**LA PERSONA CON CONDUCTA DEFENSIVA SE
ENCAMINA A DEFENDER EL EGO DE LA
PERSONA CONTRA FRACASOS QUE LO HACEN
PERDER SU AUTOESTIMA.**

EVALUACION DEL DESEMPEÑO



Lista de varias cacterísticas y un rango de desempeño para cada una.

Clasificar los Empleados del mejor al peor y en torno a una característica en particular

Clasifica a los Empleados mediante una tabla de todos los pares posibles por cada característica, indicando cual es el mejor y cual el peor.

Utilización de la curva, se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.

**RETROALIMENTACION PARA EL JEFE, GERENTE O
COORDINADOR**

FACTORES	EXCELENTE	BIEN	REGULAR	MAL
<u>CAPACIDAD DE ADMINISTRAR</u>				
♦ Cómo planea y organiza mi trabajo y el de mis compañeros?				
♦ Cómo dirige mi trabajo y el de mis compañeros?				
♦ En qué grado cumple con las tareas que le asignan.				
♦ Como da seguimiento y verifica el trabajo.				
<u>CAPACIDAD TECNICA.</u>				
♦ Grado en que conoce el trabajo del departamento?				
♦ Grado de conocimiento del trabajo que hace, métodos, procedimientos y técnicas.				
<u>CAPACIDAD DE RELACIONES HUMANAS</u>				
♦ Habilidad para expresarse				
♦ Habilidad para comprender				
♦ Habilidad para escuchar				

CASO

La cooperativa "ACTRACAMPO", es una organización que tiene aproximadamente 20 años de formar parte del sector cooperativa en la línea de ahorro y crédito. En sus inicios agrupó a un sector específico de trabajadores, pero desde hace 5 años abrió sus puertas a personas diversas del sector público.

La actividad inicial estuvo centrada en la captación de ahorro y con base a éstos establecer algunas líneas de crédito para sus asociados. Con el paso de los años los servicios se han incrementado contando en la actualidad con diversas líneas de créditos que van desde personales hasta para la reactivación de negocios pequeños, compra de útiles escolares y despensas.

La estructura formal de la cooperativa se ha establecido conforme la Ley de Asociaciones Cooperativas. Cuenta con una estructura administrativa bastante compleja para atender el desarrollo de sus actividades y el incremento en el número de sus asociados.

Para 1998 la cooperativa sufre el retiro del jefe de la Sección de Contabilidad, Don Armando Mejía, el cual laboró durante varios años para la organización, una persona con mucha disposición, conocedor del trabajo e involucrado en los procesos de cambio producidos en la cooperativa, a través de ese tiempo. El Consejo Directivo muchas veces le llamaba para tomar decisiones, ignorando la autoridad del Gerente General,

Su retiro obedeció a tres razones:

Su salario era bajo con relación a otros con menores responsabilidades y menos complejo al de él.

La relación con el Gerente era hostil, a pesar que cumplía con todo su trabajo.

En las evaluaciones siempre fue evaluado satisfactorio pero nunca en nivel óptimo o arriba de la media.

Al retirarse Don Armando, El Gerente de la cooperativa en quien el Consejo de Administración delega este tipo de funciones en consulta con el jefe de la Sección de Recursos Humanos consideraron que la mejor fuente de reclutamiento era un Colegio de Profesionales Universitarios. Sin embargo en la cooperativa dos asociados ^{que trabajaban para} ya habían egresado de la carrera de Contaduría Pública; pero no fueron tomados en cuenta, aduciendo Recursos Humanos que desconocía que hubiese internamente personal preparado; ya que nunca se lo habían comunicado. ^{la cooperativa}

El perfil de los candidatos que refirió el Colegio de Profesionales era un hombre de 32 años, graduado en Administración con énfasis en Banca y finanzas, quien en ese momento se encontraba sin trabajo.

Por medio de la Sección de Recursos Humanos se estableció contacto con la persona referida, a quien se le solicitó información personal documentada. En las entrevistas que se le hicieron no permitió tener un conocimiento más amplio; ya que el Gerente pensó que Recursos Humanos lo había hecho y Recursos Humanos que la Gerencia, lo mucho que se le dio a conocer era que se desempeñaría en la Sección de Contabilidad y su salario inicial; pero no se mencionaron las políticas internas en cuanto beneficios, promociones; se le comentó que la Sección estaba a cargo del señor Salazar, quien laboraba en la organización desde hacía 15 años, el cual era graduado de un colegio técnico profesional sin darle a conocer aspectos de la cooperativa como su estructura organizativa ni cargos relevantes de la misma.

Pocos meses después el Gerente comunicó al Consejo Directivo que era necesario contratar un nuevo Jefe de la Sección de Contabilidad; por la renuncia del Sr. José Ventura quien fue referido por el Colegio de Profesionales.

Se le pide analizar la información suministrada y dar respuestas a las siguientes preguntas.

1. Puede Considerarse que la fuente de Reclutamiento fue la más adecuada. Qué recomendaciones haría respecto a algunas herramientas previas a utilizarse.
2. Cree usted que el encargado de Recursos Humanos, tenía razón al argumentar que el personal interno que se prepara nunca lo dan a conocer.
3. Si le parecieran graves algunos aspectos del proceso que se siguió para reclutar, y seleccionar al Jefe de Sección de contabilidad. Que recomendaría que se hiciera para eliminarlos y quién debería actuar.
4. Cree usted que las causas del retiro del Señor Mejía son problemas de los procesos de Administración o de la Gestión de los Recursos Humanos. Explique?
5. Si usted fuera el Gerente de esta Cooperativa como mejoraría la Gestión de los Recursos?

NO

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo de la función de administración de Recursos Humanos

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

➤ **Reclutamiento**

Objetivo

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Política

Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

➤ **Selección**

Objetivo

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Política

Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, y otras que la cooperativa crea necesarias a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. El o la encargada de Recursos humanos auxiliará a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

➤ **Inducción**

Objetivo

Dar toda la información necesaria de la cooperativa al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Política

Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de esta a los diferentes departamentos o unidades que la componen o se relacionan con ella.

➤ **Integración, Promoción y Transferencia.**

Objetivo

Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades.

Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

Política

Las personas serán ubicadas de acuerdo a su idoneidad en los puestos de trabajo.

➤ **Vencimiento de Contratos de Trabajo**

Objetivo

Llegado el caso de término de contratos de trabajo, este deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

Política

Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberá practicarse una revisión a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información resultante a efecto de corregir fallas si las hubiera.

➤ **Administración de Salarios**

Objetivo

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de salarios deberá basarse en la estructura de salarios, sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo del sector de cooperativas que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes.

Política

Los salarios que las cooperativas paguen estará en relación a los salarios que se manejan en el mercado de trabajo del mismo sector.

➤ **Asignación de Funciones**

Objetivo

Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Política

Llevar a efecto en forma sistemática estudios se análisis de puestos mediante sistemas objetivos.

➤ **Calificación de Méritos**

Objetivo

Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Política

De la calificación de méritos será de donde se derivan premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de puesto y departamento.

➤ **Compensación Suplementaria (incentivos y premios)**

Objetivos

Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

Política

Esas sumas deben otorgarse sobre bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

➤ **Desarrollo del Personal**

Objetivo

Brindar oportunidades para el desarrollo de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos ejecutivos o de dirección.

Política

Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinado los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

➤ **Entrenamiento**

Objetivo

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

Política

Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.

➤ **Servicios al Personal**

Objetivo

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Política

En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar caer en una situación paternalista.

➤ **Control de Asistencias**

Objetivo

Establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

Política

Ajustarse a lo dispuesto en la ley en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior de trabajo.

➤ **Disciplina**

Objetivo

Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

Política

La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y en último extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la ley, el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo.

➤ **Motivación del Personal**

Objetivo

Desarrollar formas de mejorar las actitudes y calidad del personal; las condiciones y relaciones de trabajo.

Política

El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este tal auge deberá ser estimulado.

Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la legislación como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores.

➤ **Seguridad**

Objetivo

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Política

Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad. Extensivas al hogar y la comunidad. Cumplir con lo dispuesto en la legislación respectiva.

➤ **Protección y Vigilancia**

Objetivo

Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego, y riesgos similares.

Política

Nunca menoscabar la dignidad humana registrando al personal al salir del establecimiento. Dotar a la organización con equipos contra incendios y robo y mantener estos siempre en buenas condiciones.

➤ **Planeación de Recursos Humanos**

Objetivo

Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de

determinar programas de capacitación y desarrollo, llegando el caso de reclutamiento y selección.

Política

Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con le objeto de planear adecuadamente los recursos humanos

JEFES Y LIDERES

(ESPECIAL DE JOSÉ LEÑERO)

"CADA VEZ QUE UN JEFE SE QUEJA QUE UN EMPLEADO HA ACTUADO MAL, LA PREGUNTA INTELIGENTE QUE DEBIERA HACERSE ES ¿POR QUÉ SE ESCAPO A SU PREVISION QUE ESE ERROR PUDIERA PRODUCIRSE.

Una de las creencias más difundidas entre todos nuestros niveles de jefaturas es que los errores a los trabajos mal hechos que hacen los empleados, son de su exclusiva responsabilidad y por tanto deben ser cargados por ellos.

Como el pensamiento administrativo de hoy es categórico en considerar anacrónica tanto la regañada como las demás acciones relacionada (amonestaciones por escrito, suspensiones sin salario...) es conveniente examinar por qué nuestra cultura aún se mantiene tan atrasada en este aspecto.

Muchas veces hemos preguntado a jefes de los más variados niveles, cuál es la principal misión que tiene que cumplir. Las respuestas nunca son iguales y generalmente se refieren a las tareas instrumentales que se enseña en los cursos tradicionales sobre administración: planear, coordinar, motivar.. pero casi nunca se menciona la que, en nuestra opinión es la esencial; entregar el producto comprometido con la calidad, en el tiempo y con el costo acordado.

Para nosotros, en nuestra frecuente confusión entre los fines y medios, radica gran parte del problema, ya que ella muestra la lamentable superficialidad con que se prepara a las personas que asumen papeles de jefatura, donde la definición de lo más importante se deja en el silencio y por tanto, librado a la interpretación que cada uno pueda hacer.

Esta falta de claridad sobre sumisión, junto con la enfermiza sobre valoración del poder otorga el cargo de jefe sobre los subordinados es en

nuestra opinión, lo que les hace creer que es lo más importante ser jueces del comportamiento de sus empleados, que sentirse los únicos responsables de lo que esos empleados hacen.

Si un jefe tiene real control sobre el proceso a su cargo, necesariamente debe tenerlo también sobre los recursos que se le entregan para realizarlo, por eso es que la reflexión sería nuestra que es inconcebible que un buen jefe no conozca la capacidad real sobre cada uno de los empleados, como también debe conocer la calidad de sus maquinaria, de sus materias primas y de cada uno de los demás bienes y servicios que requiere.

En lo que se refiere a los recursos humanos conocerlos incluye tener claro tanto el grado en que dominan las tareas que deben realizar como su disposición para cumplirlas. Por eso, cada vez que un jefe se queja que un empleado ha actuado mal, la pregunta inteligente que debiera hacerse es por qué se escapó a su previsión que ese error pudiera producirse. Lamentable respuesta, en un alto porcentaje de la veces que ocurre, es que el jefe cumple con un papel muy rutinario y superficial, derivado de su desconocimiento de los requisitos con que debe manejar sus recursos para obtener los resultados que necesita de ellos.

Entre los conocimientos nuevos que ha revelado la psicología industrial y que hace aparecer a los jefes ragañadores como tristemente primitivos está el que el comportamiento del grupo humano, es el reflejo fiel de la calidad del que los dirige. Esto nos lleva a una frase que debiera gravarse a fuego en todos los que tenemos responsabilidades de jefatura; no hay empleados malos, sino jefes malos.

En efecto, entre las características sobresalientes de un buen jefe de hoy está desarrollar en sus empleados dos aspectos cruciales. 1. El dominio de los aspectos técnicos de su trabajo, sin los cuales será una simple ingenuidad creer que se alcanzarán productos de calidad y con buena productividad y 2. Que el empleado sienta orgullo por el trabajo bien hecho, sin cuyo ingrediente, aunque sepa muy bien como hacerlo, no tendrá interés (motivación) para lograrlo.

Un ejemplo que los costarricenses tienen muy vivo es el comportamiento de su seleccionado de futbol en el campeonato mundial; al cambiarse al entrenador por un hombre de auténtica valía internacional, que supo

CONTENIDO DE LA ENTREVISTA

- ◆ Información sobre estudios
- ◆ Experiencia profesional
- ◆ Situación familiar
- ◆ Condición socioeconómica
- ◆ conocimientos e intereses

COMPORTAMIENTO DEL CANDIDATO A OBSERVA

- ◆ Cómo reacciona en una situación:
 - ◆ Actuar
 - ◆ Grado de agresividad
 - ◆ Ambiciones y motivaciones

Se sugiere tener un cuadro de las características de los candidatos que andamos buscando.

RECOMENDACIONES PARA ENTREVISTADOR

- ◆ Conozca bien el cargo que pretende ocupar
- ◆ Lea el curriculum del candidato antes de la entrevista
- ◆ Informe al candidato acerca del cargo y de la organización
- ◆ Muestre interés por el candidato como persona
- ◆ Muestre sinceridad, cortesía y puntualidad.
- ◆ Formule preguntas desafiantes, sin mostrarse muy personal o directo
- ◆ Proporcione información sobre como será el contacto para el resultado.
- ◆ Despida cortésmente al candidato, diciendo que sería interesante tenerlo de empleado en su organización
- ◆ Procure hacer una evaluación en seguida de la entrevista

pulir sus defectos y despertar en los jugadores la confianza en sí mismos y la alegría por lo que hacían, los mismos muchachos que antes se decía que no valían mayormente, fueron capaces de obtener resultados asombrosamente satisfactorios.

Las consideraciones anteriores dan la razón a Ross Perot miembro de la junta directiva de General Motors, cuando dice que el mundo de hoy no necesitamos más jefes, sino líderes capaces, como Bora Milutinovic, de despertar en su equipo la confianza en sus medios y la alegría por el trabajo bien hecho.

- ENFOQUE MECANISTA (LA FORMA ES LA + IMPORTANTE)
- REGLAS Y REGLAMENTOS
- EL DINERO ES EL ÚNICO INCENTIVO
- LA SUPERVISIÓN ES VITAL
- Los Modelos y patrones DEBEN Obedecerse
- LA ORDEN DEBE DE SER Comunicada y Aceptada.
- El conflicto NO es parte de la Organización
- Comunicación es unilatera.

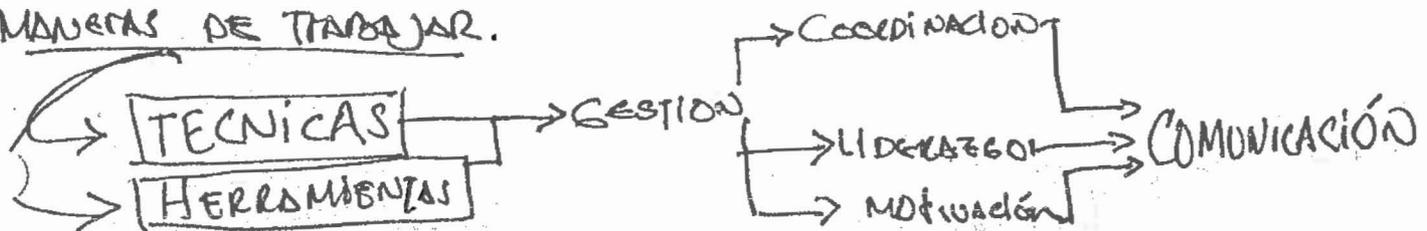
② TEORÍA DE LA CIENCIA DE EL COMPORTAMIENTO:

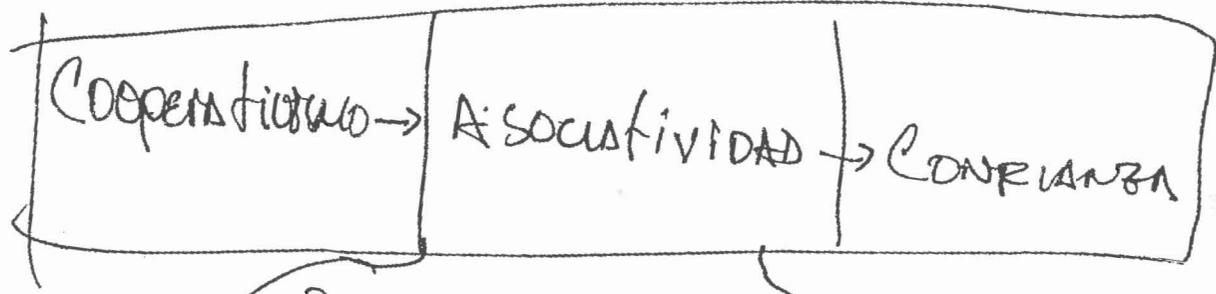
- ENFOQUE Humanista (La persona forma la parte principal.)
- FOMENTA LAS Relaciones Humanas.
- A parte de el dinero Hay incentivos Simbólicos.
- Comunicación Bilateral.
- CONSIDERAN Los valores.
- Consideran El conflicto

③ TEORÍA DE CONTINGENCIAS: (DR. OUCHI)

- ENFOQUE SITUACIONAL
- CONSIDERA LA motivación como parte importante.
- PROPORCIONA Liderazgo Horizontal
- sus relaciones LAS BASAN EN SUS VALORES
- Los valores Sociales.
- Desarrollan un sentido de RESPONSABILIDAD Comunitaria.

MANERAS DE TRABAJAR.





REGIA GENERAL PARA
EL ÉXITO

EVALUACION GRUPAL

INDICACIONES:

En base a lectura del resumen y aclaraciones de los contenidos abordados en clase y otros anexos, identificar de acuerdo a su experiencia y trabajo desarrollado en las cooperativas, cuáles son algunas de las líneas estratégicas en el Area de Recursos Humanos que son importantes atender para una eficiente y eficaz administración del recurso humano en las organizaciones cooperativas.

Utilizar la técnica de Análisis de Escenarios para hacer análisis de la situación en cada una de las líneas estratégicas identificadas.

LINEAS ESTRATEGICAS	COMO ESTAMOS? (Cómo nos encontramos actualmente)	PARA DONDE VAMOS? (De seguir así para donde vamos)	A DONDE DEBEMOS IR? (Proyección hacia donde debemos orientar nuestro trabajo).

Para cada línea estratégica identificada definir cuál debe ser el objetivo sus políticas y estrategias.