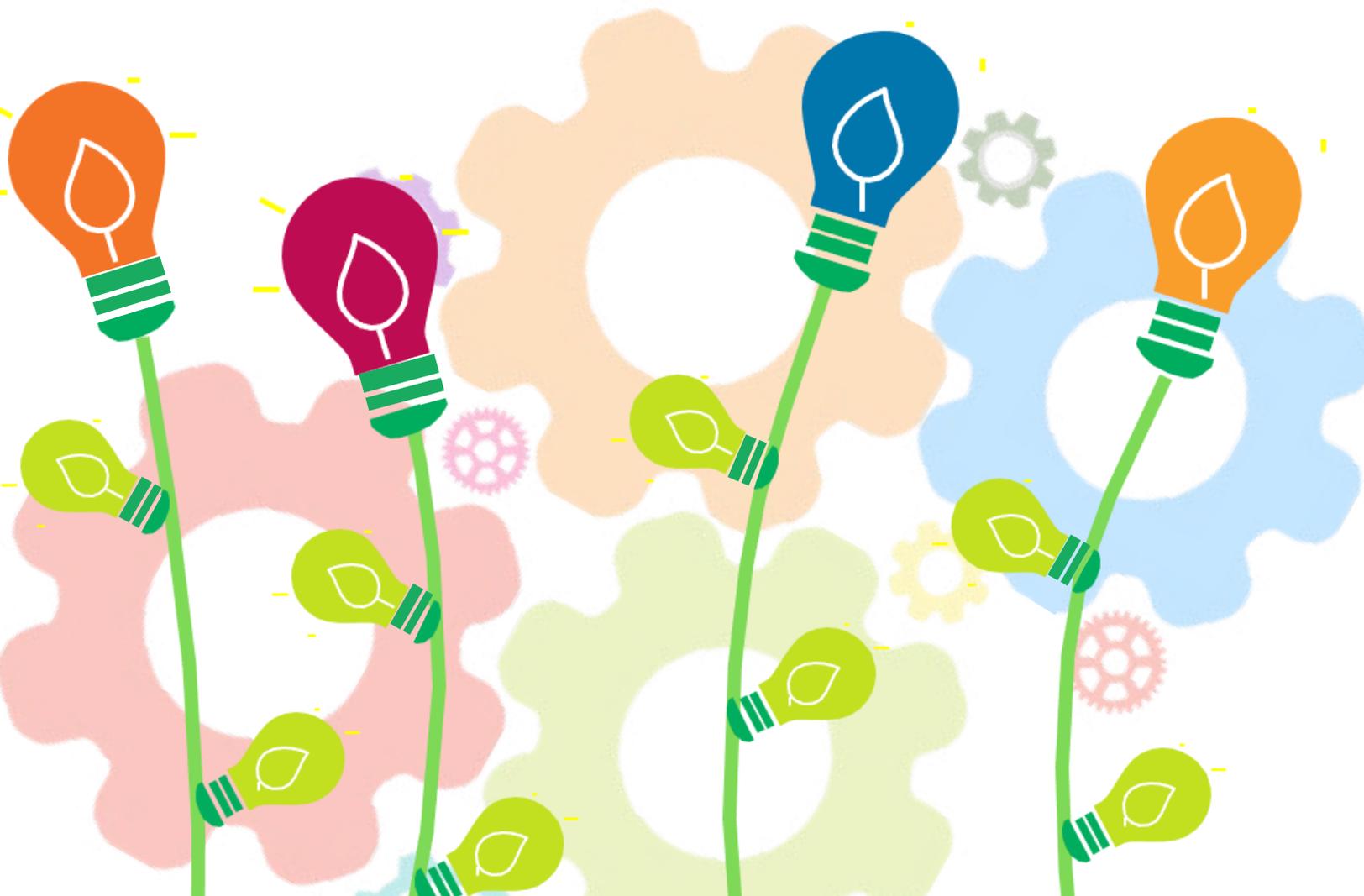


# MANUAL DE CAPACITACIÓN

## plan legal y organizativo

# 11

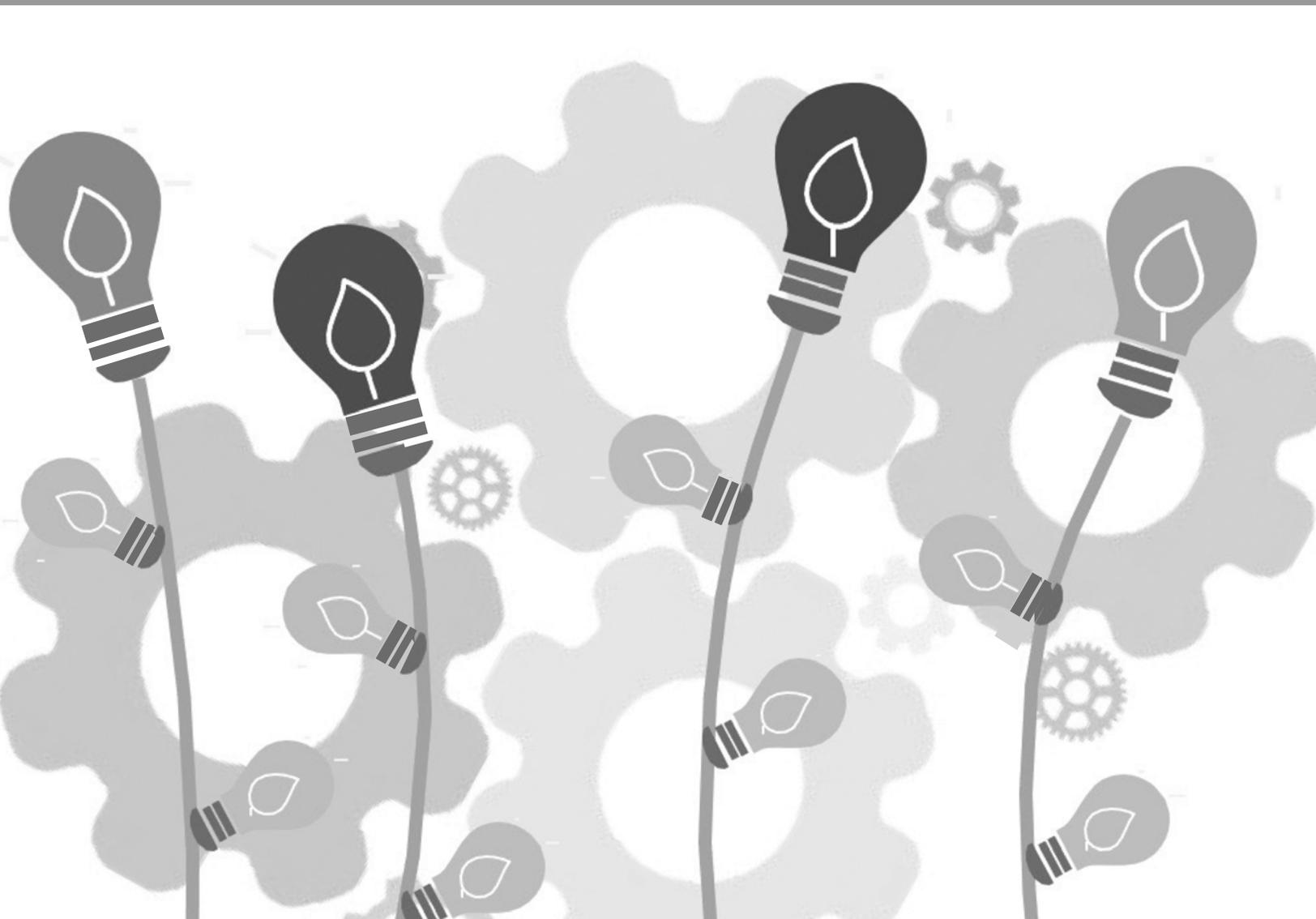




# MANUAL DE CAPACITACIÓN

## plan legal y organizativo

# 11



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2022



Manual de capacitación 11: Plan legal y organizativo  
por IICA se encuentra publicado  
bajo Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir  
igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en <http://www.iica.int>.

**Autores:** Miroslava González, Fernando Conde y Marvin Blanco

**Coordinación editorial:** Marvin Blanco

**Corrección de estilo:** Olga Vargas

**Diagramado:** María Fernanda Sequeira

**Diseño de portada:** Miroslava González

Manual de capacitación 11: Plan legal y organizativo / Instituto Interamericano de  
Cooperación para la Agricultura- San José, C.R.: IICA, 2022. .  
22 p ; 21 x 16 cm.

ISBN: 978-92-9248-993-9

1. Estructura legal 2. Organización del trabajo 3. Cuota de  
producción 4. Regulación de la producción I. González, Miroslava  
II. Fernando Conde III Blanco, Marvin IV IICA V Título VI Manual de capacitación 11

AGRIS  
D50

DEWEY  
658.401.3

San José, Costa Rica  
2022



## Tabla de contenidos

Presentación	1
Guía del facilitador	3
Orientaciones generales	3
Actividades	4
Guía del usuario	5
Revisión de los recursos didácticos	5
Objetivo del aprendizaje	6
1. Estructura legal	7
2. Estructura organizacional	9
3. Normativa	11
Impacto ambiental	11
4. Gastos de administración y ventas	12
Resumen	13
Ejercicio de evaluación	13
Ejercicio de aplicación	13
Referencias bibliográficas	16



## Presentación

El presente manual, que forma parte de una serie de materiales de apoyo didáctico dentro del Programa de Fortalecimiento de Capacidades sobre Bioemprendimiento, está dirigido a agricultores, emprendedores y técnicos de instituciones para orientarlos en cuanto a la metodología de formulación de planes de negocios basados en el aprovechamiento de la bioeconomía (bionegocios), con el objetivo de contribuir a la diversificación productiva y de ingresos de los territorios rurales.

La elaboración del material didáctico y la implementación de dicho programa son el resultado del trabajo conjunto de los especialistas del Programa de Bioeconomía y Desarrollo Productivo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y de sus representaciones en Honduras, Guatemala y Costa Rica, en asocio con los proyectos 1) Gestión del Conocimiento para la Adaptación de la Agricultura Familiar al Cambio Climático y 2) Apoyo a los Consorcios Regionales de Investigación Agropecuaria (Representación en Guatemala-Programa Consorcios Regionales de Investigación Agropecuaria).

El material didáctico consta de doce manuales organizados en cuatro ejes temáticos, a saber: 1) concepto y características del emprendimiento; 2) diversificación agropecuaria y aprovechamiento de la bioeconomía; 3) generación y modelación de ideas emprendedoras; y 4) formulación del plan de bionegocios.

### Contenido temático de los manuales

Ejes temáticos	Manuales
Concepto y características del emprendimiento	1. Bioemprendimiento y capacidad emprendedora
Diversificación agropecuaria y aprovechamiento de la bioeconomía	2. Diversificación productiva 3. Agroindustria 4. Aprovechamiento de la bioeconomía
Generación y modelación de ideas emprendedoras	5. Generación y selección de ideas de negocios 6. Modelación de ideas de negocios
Formulación del plan de bionegocios	7. Formulación de la idea de negocio 8. Estudio de mercado 9. Estudio técnico 10. Plan de mercadotecnia 11. Plan legal y organizativo 12. Estudio financiero



Cada manual contiene dos guías: una del facilitador y otra del usuario. En esta última se plantea un ejercicio práctico para favorecer el proceso de aprendizaje, mediante el cual el participante desarrollará los contenidos de un plan de bionegocios. Una vez completado el estudio de los doce manuales de capacitación que componen el Programa, el usuario será capaz de formular el plan.

En la elaboración de estos manuales se ha valorado la experiencia previa del IICA en materia de agronegocios y se han incorporado temas de desarrollo reciente relacionados con la bioeconomía y la innovación. Con este programa se espera contribuir efectivamente en la generación de ideas emprendedoras entre los pequeños y medianos productores, para dinamizar las economías rurales por medio del aprovechamiento del potencial de la bioeconomía.



## Guía del facilitador

Los manuales que integran el Programa de Fortalecimiento de Capacidades sobre Bioemprendimiento están diseñados para su implementación en talleres de capacitación presenciales y virtuales.

### Orientaciones generales

Durante el desarrollo de los contenidos del manual, el facilitador deberá observar los siguientes lineamientos generales:

- Explicar de manera clara y precisa la forma de trabajo y los objetivos del manual.
- Identificar el nivel de instrucción de los participantes a fin de brindarles asistencia, según el caso.
- Ilustrar los temas de estudio con ejemplos adaptados al contexto de los participantes.
- Propiciar la integración del grupo, promoviendo su participación y canalizando sus conocimientos y experiencias.
- Atender las consultas de los participantes.
- Utilizar distintas herramientas de aprendizaje (presentaciones de Power Point, videos, estudios de caso, trabajo individual o en grupos).
- Escuchar a los participantes y dialogar con ellos, mostrando siempre flexibilidad, tolerancia y respeto.
- Orientar el trabajo de los participantes, especialmente para el cumplimiento de las tareas en el domicilio.
- En general, lograr que los participantes sean sujetos activos de su proceso de aprendizaje en un espacio cordial y estimulante.



## Actividades

En el caso de los talleres presenciales, se recomienda que su duración sea como mínimo de cuatro horas, a fin de contar con tiempo suficiente para valorar las experiencias previas de los participantes y realizar los ejercicios propuestos.

En cuanto a las sesiones virtuales, es preferible que no se extiendan por más de dos horas y media, para mantener la atención de los participantes y evitar posibles limitaciones de conectividad. En este contexto, las actividades de aprendizaje propuestas son las que se indican en el siguiente cuadro.

### Actividades del manual de capacitación 11.

Manual	Actividades
Manual de capacitación 11: plan legal y organizativo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación del Programa y los objetivos de la sesión</li><li>• Desarrollo de los contenidos del manual</li><li>• Análisis del caso o video</li><li>• Desarrollo del ejercicio de evaluación</li><li>• Desarrollo del ejercicio de aplicación</li><li>• Evaluación</li></ul>

Para desarrollar las actividades, el facilitador se apoyará en este manual. Asimismo, se recomienda solicitar al participante que realice y entregue el ejercicio de aplicación antes de la siguiente sesión.



## Guía del usuario

Para lograr una mayor comprensión de los conceptos abordados en este manual es deseable que los participantes lleven a cabo las actividades de aprendizaje propuestas (revisión de los recursos didácticos y realización del ejercicio de aplicación).

### Revisión de los recursos didácticos

- 1. Estudio del manual de capacitación 11.** Revise los objetivos del manual y las definiciones de los conceptos más importantes; si es el caso, plantee sus dudas al facilitador.
- 2. Revisión de materiales complementarios.** Lea con atención los siguientes materiales complementarios que le ayudarán a mejorar la comprensión de los contenidos del presente manual. Si desean comentar algún aspecto de estos materiales, hágaselo saber al facilitador.
  - [Estudio legal de la empresa](#) (video)
  - [Estudio legal en la formulación y evaluación de proyectos](#) (video)
  - [Estudio organizacional](#) (video)
- 3. Realización del ejercicio de aplicación.** En forma individual o grupal desarrolle el ejercicio indicado al final del manual y envíelo a su tutor o facilitador en la fecha que se le solicite.



## Objetivo del aprendizaje

El objetivo del **Manual de capacitación 11: plan legal y organizativo** es evaluar si el negocio por operar cuenta con recursos humanos adecuados en términos de cantidad y habilidades, una estructura organizacional funcional y capacidad para cumplir con la normativa vigente en el país. Al finalizar el manual 11, usted será capaz de:

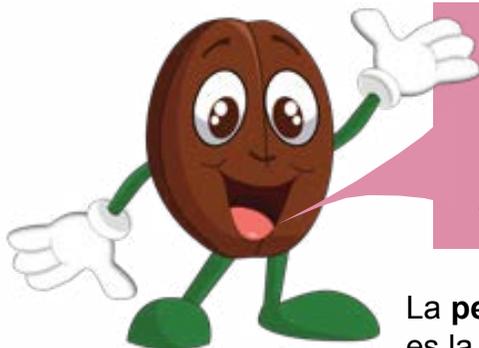
- Reconocer las formas jurídicas para constituir un negocio.
- Identificar los trámites y la normativa por cumplir para la puesta en operación de la agroempresa.
- Diseñar la estructura organizativa del agronegocio.
- Determinar los costos y las inversiones que suponen la administración y las ventas en el nuevo negocio.





## 1. Estructura legal

Una de las decisiones más importantes que deben tomar los emprendedores es la relativa a la forma legal que adoptará su futura empresa, ya que ella condicionará diversas facetas de su negocio.



La estructura legal es el régimen o la identidad jurídica a través de la cual el negocio formaliza sus actividades empresariales ante la autoridad gubernamental.

Según la estructura legal que se adopte, una empresa puede funcionar como persona natural o persona jurídica.

La **persona natural** o persona física, individual o unipersonal es la forma más básica de organización. En ella el propietario tiene derechos sobre todos los activos de la empresa y está sujeto a todas las demandas por parte de los acreedores. No solo recibe todas las utilidades, sino también asume todas las pérdidas (Longenecker 2012).

La **persona jurídica** surge cuando dos o más personas deciden aportar recursos para desarrollar en común una actividad empresarial, repartiéndose sus beneficios y pérdidas (Martínez 2013). En algunos países recibe el nombre de persona moral y se establece mediante un acto jurídico (p. ej., la decisión de dos o más personas de constituir una sociedad certificada por un notario público). Algunos ejemplos de modalidades de personas jurídicas son la sociedad anónima, la sociedad de responsabilidad limitada y las organizaciones sin fines de lucro.

Es conveniente consultar a especialistas en cuestiones fiscales en la rama del derecho o la contaduría para plantearles las necesidades y expectativas del negocio, a fin de diseñar la mejor estrategia legal (Viniestra 2007). Algunas oficinas públicas del sector agropecuario pueden brindar asesoría al respecto.

Con el objetivo de decidir cuál estructura legal es la más conveniente, se deben analizar sus ventajas y desventajas. En este sentido, en el cuadro 1 se presentan algunos factores por considerar.

**Cuadro 1.** Factores que influyen en la adopción de una forma legal.

Factor	Descripción
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dependiendo de la forma legal, la responsabilidad relativa a deudas, asuntos legales, etc. puede ser limitada o ilimitada.</li></ul>
Capital	<ul style="list-style-type: none"><li>• Algunas formas legales requieren cierto monto de capital.</li></ul>
Número de socios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para constituir una persona jurídica es necesario un número determinado de socios.</li></ul>
Fiscalidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• El monto por pago de impuestos puede variar de una figura jurídica a otra.</li></ul>



## 2. Estructura organizacional

En la mayoría de los casos el éxito o fracaso de un negocio depende de la calidad de sus recursos humanos. De hecho, muchos empresarios basan su decisión de invertir en un negocio determinado si comprueban que este dispone de personal con las capacidades idóneas.

Según lo anterior, se debe destacar la importancia de factores como la experiencia, las habilidades y la personalidad de los propietarios y trabajadores del negocio (Abrams 2003).

En primer lugar, los responsables de la empresa deben identificar sus actividades clave para valorar si la ejecución de algunas de ellas supone la contratación de servicios profesionales externos.

Para definir las actividades clave y el perfil del personal que las llevará a cabo es necesario identificar las principales funciones que requiere el negocio, así como las habilidades y los conocimientos que cada una de ellas exige.

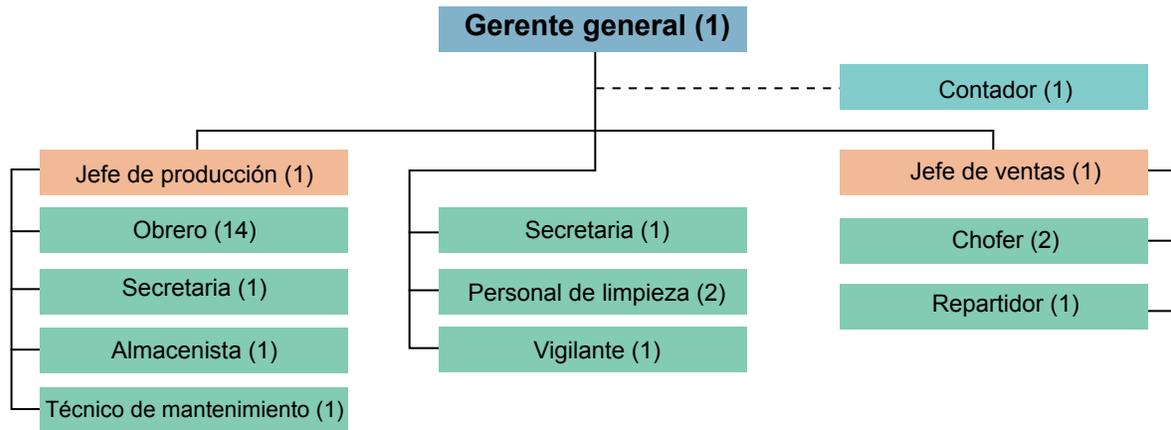
Resulta fundamental determinar las funciones y responsabilidades de cada puesto a fin de:

- Coordinar las tareas de la empresa.
- Supervisar las labores y al personal.
- Aplicar medidas para controlar el trabajo.
- Designar a los responsables de las actividades.
- Medir los resultados de los trabajos.
- Evaluar el desempeño del personal.



Un organigrama puede resultar muy útil para definir las actividades clave y el perfil del personal que las realizará, ya que representa visualmente la estructura organizacional del negocio, como se ejemplifica en la figura 1.

**Figura 1.** Ejemplo de un organigrama.



En la figura 1 se identifican los puestos clave de la empresa y el número de trabajadores requeridos para cada uno de ellos. Asimismo, los puestos unidos con líneas continuas indican que se trata de personal que pertenece a la empresa, mientras que aquellos señalados con líneas punteadas se refieren a profesionales externos. En este ejemplo solo el puesto de contador pertenece a esta última categoría.

Durante el diseño de la estructura organizacional de una empresa se deben considerar factores que favorezcan su eficiencia, para lo cual en el plan de agronegocio conviene describir aspectos como los siguientes:

- **Línea de mando.** Se especifican los puestos, las personas que los ocupan, su función, a quiénes rinden cuentas y quiénes rinden cuentas a ellas.
- **Política salarial.** Se establecen los salarios y beneficios sociales correspondientes a cada puesto. Para el cálculo de las prestaciones sociales (que incluyen pagos de fondo de vivienda, seguridad social, vacaciones, días festivos y aguinaldo, entre otros) se recomienda agregar 35 % al salario base por dicho concepto (Baca 2013).
- **Políticas de contratación y selección de personal.** Se precisan los procedimientos para seleccionar y contratar a los trabajadores del negocio; p. ej., los requisitos que debe cumplir el aspirante a un puesto, como llenar una solicitud de empleo, presentar su currículum vitae y cartas de referencia, someterse a exámenes de aptitudes y/o actitudes (si el puesto lo amerita), así como quién toma la decisión final de seleccionar al personal (Greene 2010).

En las empresas unipersonales y en las familiares la estructura organizativa puede ser muy simple; sin embargo, siempre es recomendable establecer las funciones y responsabilidades de cada miembro de la familia involucrado en el negocio; además, las líneas de mando deben estar muy claras.

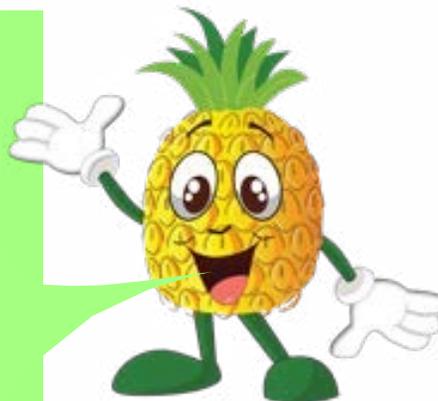


## 3. Normativa

Los negocios tienen la obligación de cumplir ciertos requisitos legales, administrativos y ambientales, de conformidad con la legislación del país, la región y/o la localidad donde se establecen, los cuales se deben tramitar en diferentes oficinas gubernamentales.

Algunos ejemplos de dichos requisitos son los siguientes:

- Certificado de uso de suelo
- Licencia y aviso de funcionamiento
- Registro tributario
- Licencia sanitaria
- Registro ante la autoridad de seguridad social
- Licencias ambientales



Asimismo, es fundamental identificar las leyes, los reglamentos y demás ordenamientos a que el negocio se debe sujetar, a fin de cumplirlos debidamente.

### Impacto ambiental

La planta productiva y los equipos utilizados por la mayoría de las agroempresas emiten contaminantes. En algunos países las autoridades obligan a estos negocios a realizar estudios de impacto ambiental, a cargo de especialistas independientes, quienes evalúan la posible afectación a la ecología causada por su operación.

En México, p. ej., las actividades que requieren autorización en materia de impacto ambiental son: aprovechamientos y plantaciones forestales, cambios en el uso del suelo en zonas forestales, obras en zonas naturales y trabajos pesqueros, acuícolas o agropecuarios que pongan en peligro la conservación de una o más especies o que causen daños a los ecosistemas, entre otras (Morales y Morales 2009). Los negocios que desarrollan dichas actividades deben tramitar la aprobación de impacto ecológico ante la autoridad ambiental, por medio de la manifestación de los efectos que el proyecto causará al entorno. Asimismo, en la mayoría de los países se exige instalar plantas para el tratamiento de desechos y bodegas para el reciclado de materiales. Por lo tanto, las empresas deben definir la ubicación e instalación de estas y su costo.



## 4. Gastos de administración y ventas

Los pagos por concepto de administración y ventas incluyen todos los gastos indirectos que el negocio genera, la mayoría de los cuales son fijos. Sus principales rubros son los siguientes:

- Salarios de personal. Se trata del pago a los recursos humanos que realizan el trabajo de oficina y ventas.
- Suministros. Se refiere al gasto en conceptos como gas, gasolina, electricidad y servicios de agua, internet y telefonía, que se utilizan en la empresa haya o no haya ventas.
- Insumos. En este concepto se incluyen la papelería, los artículos de limpieza, etc., que se usan en las áreas de administración y ventas de la empresa.
- Promoción. Los egresos por este concepto corresponden al uso de las herramientas de promoción señaladas en el plan de comercialización del negocio.

En este apartado también se presupuestan las inversiones en activos diferidos, que forman parte de la inversión inicial, al igual que los activos fijos.

Los activos diferidos, que son bienes que no intervienen en el proceso productivo ni en la prestación de servicios, tienen una vida útil mayor a un año, se recuperan a largo plazo por la vía fiscal y se amortizan.

Algunos ejemplos de ellos son las licencias y permisos de funcionamiento, los estudios de mercado y de impacto ambiental, los servicios notariales y las capacitaciones, entre otros.





## Resumen

El plan legal y organizativo tiene como fin verificar que el bionegocio por poner en marcha cuenta con los recursos humanos adecuados en términos de cantidad y habilidades, una estructura organizacional funcional y capacidad para cumplir con la normativa aplicable.

En este plan los emprendedores deciden la forma jurídica que adoptará el bionegocio, identifican los trámites y la normativa por cumplir para la puesta en operación del negocio, diseñan la estructura organizacional más conveniente y determinan los costos e inversiones necesarias en los rubros legal y organizativo.

### Ejercicio de evaluación

A fin de reafirmar lo aprendido hasta momento, conteste de manera individual las siguientes preguntas:

- ¿Cuál sería la figura legal más conveniente para formalizar el negocio que desea emprender? Justifique su respuesta.
- ¿Si usted fuera el propietario de un bionegocio de pequeña escala, se asignaría un salario? Explique por qué.

Desarrolle el ejercicio de evaluación en 20 minutos.



### Ejercicio de aplicación

Como se explicó en la Presentación, el modelo pedagógico del Programa de Fortalecimiento de Capacidades sobre Bioemprendimiento propone el desarrollo por etapas de un plan de bionegocio, para lo cual se debe realizar el siguiente ejercicio.

#### Objetivo

Determinar los recursos humanos adecuados que el nuevo bionegocio requiere para su operación, así como diseñar la estructura organizacional que mejor se adapte a las necesidades de la organización.



## Instrucciones

A partir de los recursos didácticos del manual 11 y de su propia experiencia, presente su informe del plan legal y organizativo con la siguiente información:

**1. Figura legal del nuevo negocio.** Para elaborar este apartado, responda las siguientes preguntas:

- ¿Cuál será la forma legal que adoptará su negocio?
- ¿Por qué la forma legal elegida es la más conveniente para su negocio?

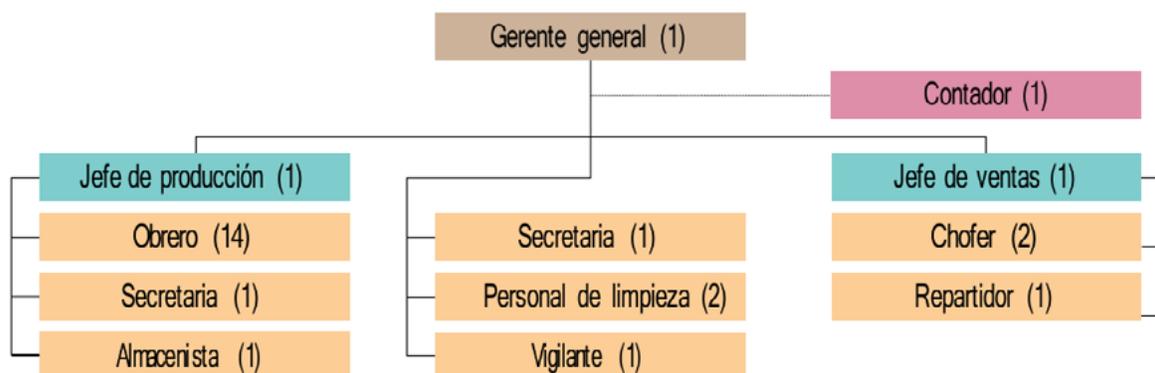
**2. Permisos y normativa.** Investigue y comparta en esta sección lo siguiente:

- ¿Cuáles serán los permisos, licencias y normativas a las que tendrá que sujetarse su proyecto?

**3. Organización del nuevo negocio.** En esta sección responda y comente lo siguiente:

- ¿Cuántas personas requiere su proyecto para entrar en operación?
- Incluya una breve descripción de cada una de las personas clave que participarán en el proyecto.
- Elabore un organigrama del nuevo negocio (puestos y líneas de mando).

**Figura 2.** Organigrama del bionegocio (ejemplo).



### Ejemplo de líneas de mando

**Puesto:** jefe de producción

**Responsable:** Juan López Rodríguez

**Funciones:** realizar...

**Rinde cuentas al:** gerente general

**Le rinden cuentas:** los obreros, la secretaria y los almacenistas



4. **Estimación de los gastos de administración y ventas.** Para elaborar este apartado, elabore el presupuesto de gastos de administración y ventas del nuevo negocio correspondiente a cinco años con base en el siguiente cuadro.

**Cuadro 2.** Gastos de administración y ventas.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos de administración</b>					
Salarios					
Suministros					
Insumos					
<b>Gastos de venta</b>					
Promoción					
<b>Total</b>					

- **Observación.** En “gastos de venta” se incluyen todas las erogaciones correspondientes al plan de mercadotecnia, así como los costos de transporte. Para obtener más información sobre los conceptos considerados en las dos grandes categorías, consulte el capítulo 4: “Gastos de administración y ventas” de este manual.
5. **Estimación de las inversiones diferidas.** Elabore el presupuesto de inversiones diferidas del nuevo negocio para cinco años (revise el capítulo 4: “Gastos de administración y ventas” de este manual para obtener más detalles en torno a este presupuesto):

**Cuadro 3.** Inversiones diferidas (ejemplo).

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Acta constitutiva					
Permiso					
Estudio ambiental					
...					
<b>Total</b>					

La actividad se puede realizar en forma individual o grupal; recuerde que todos los informes deben ser enviados a su tutor.



## Referencias bibliográficas

- Abrams, R. 2003. The successful business plan: secrets & strategies. Palo Alto, Estados Unidos de América, ThePlanningshop. 417 p.
- Baca, G. 2013. Evaluación de proyectos. Ciudad de México, México, McGraw-Hill.
- Greene, C. 2010. Entrepreneurship: ideas in action. Ciudad de México, México, Cengage Learning.
- Longenecker, JG. 2012. Administración de pequeñas empresas. Ciudad de México, México, Cengage Learning.
- Martínez, E. 2013. Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa. Málaga, España, IC .
- Morales, A; Morales, JA. 2009. Proyectos de inversión: evaluación y formulación. Ciudad de México, México, McGraw-Hill.
- Viniegra, S. 2007. Entendiendo el plan de negocios. Ciudad de México, México, Lulu.

